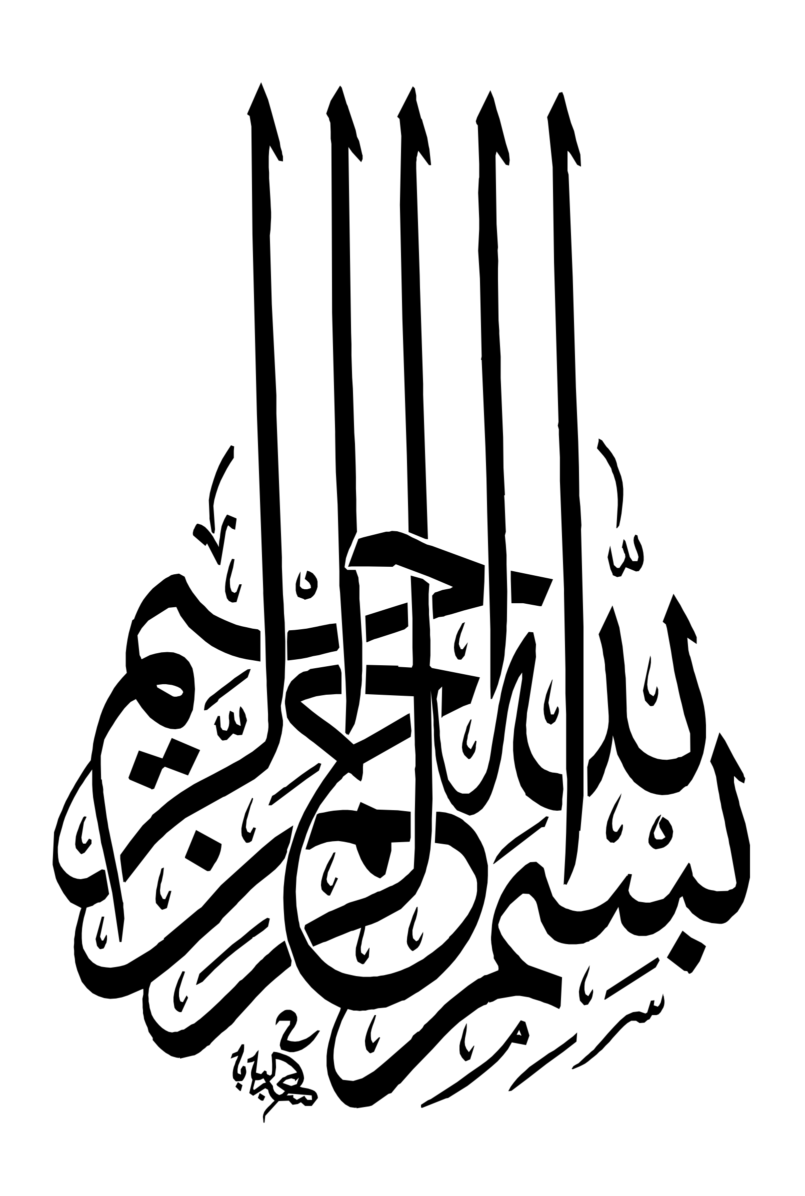
تطوير الكفاءات
و تنمية الموارد البشرية

دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة

أ.د. ثابتي الحبيب   و   أ.د. بن عبو الجيلالي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة معسكر


بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس الإجمالي للمحتويات

الفصل الثالث : رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمجتمع

المبحث الأول : دور الكفاءات و المعارف في التنمية الإقتصادية

المبحث الثاني : السياسات الدولية و التعاون في مجال الكفاءات

الخـاتمـة

المقدّ مـة

التحوّلات الجذرية و المستجدات المتلاحقة التي تعيشها مؤسسات الألفية الثالثة تتطلب من المهتمين بإدارة الأعمال عموما و الإدارة البشرية بوجه خاص، الوقوف مليا عند أبعاد هذه المعطيات الجديدة من أجل مراجعة الواقع و استشراف المستقبل ... و من ثم استخلاص الدروس و تحديد التدابير الواجب اعتمادها على ضوء العقبات المتتالية خلال مسيرة المؤسسات الاقتصادية و مقتضيات المرحلة الحالية.

بالإمكان الجزم مبدئيا أن من أهم مقتضيات هذه المرحلة، المتسمة بالسير الحثيث نحو مجتمع المعرفة، الاعتماد المكثف على الكفاءات و المعارف باعتبارهما الموارد الاستراتيجية الأساسية في ظل المواجهات التنافسية الجديدة، و الدعائم الجوهرية لنجاح المؤسسات و بقائها.

إن المعترك الذي أضحى واجبا على المؤسسات أن اقتحامه يستلزم أساسا خلق التوافق التام بين الطموحات الشخصية و الأهداف التنظيمية، و هو ما لا يمكن أن يتأتى اعتباطا أو أن يترتب عفويا عن السياسات الاجتماعية المعتمدة، إنّه بالأحرى نتيجة لبناء هش و غير مستقر، يتطلب استمراره و نموه قدرة كبيرة لدى المنظمة على التكيّف المستمر مع المتغيّرات المتعددة الأبعاد التي يتميّز بها محيط الأعمال في الوقت الراهن.

و تشكل هذه القابلية للتكيّف دعامة أساسية للنمو على الصعيدين الإنساني و التنظيمي، لأن المؤسسة، باعتبارها هيكلا اجتماعيا – اقتصاديا، مضطرة للبحث بشكل دائم عن التوازن بين المظاهر الإجتماعية و المظاهر الاقتصادية، و تشجيع إلتقاء و تفاعل العوامل التابعة لكلا البعدين.

إن تحقيق هدف طموح كهذا تعترضه صعوبات جمّة و تعقيدات كثيرة بفعل التقلبات غير المتوقعة للمحيط و نتيجة للعوائق التي يفرزها نموّ غير متكافئ مبني على مفرق هوّة شاسعة تفصل بين قلة موسرة و كثرة محرومة.

و يمكننا إيجاز أهم السمات التي تميّز محيط منشآت الأعمال في الوقت الراهن ، لاسيما منذ مطلع العقدين الأخيرين من القرن العشرين، في العناصر التالية: التقلبات المستمرة للمحيط و التحولات الاقتصادية و الاجتماعية المتلاحقة، اشتداد حدّة المنافسة التي أضحت تمارس على نطاق عالمي نتيجة تنامي مظاهر العولمة الاقتصادية، و التطورات التكنولوجية السريعة لاسيما في مجال تكنولوجيات الاعلام و الاتصال.

و عليه فإن التحديات التي تواجه منشآت الأعمال حاليا كبيرة الجسامة و شديدة الخطورة، و حتى يتسنّى لها ضمان بقائها و حماية مواقعها التنافسية يتوجب عليها انتهاج طريقة عمل مركبة من:

* التكيّف مع الضغوطات و التحولات المستمرة للمحيط، مع العمل على حيازة الأدوات التي تسمح بالتأثير على مجريات الأحداث المستقبلية بدل الإستسلام لها و السير في ركابها أو على خطاها ***(Agir au lieu de subir)***؛

* التعديل المستمر لقدرات و أساليب الإنتاج بما يتوافق و احتياجات الزبائن المتّسمة بالحرص و التشدّد أكثر فأكثر؛

* تطوير المناصب و المهن و الهياكل التنظيمية تبعا لذلك.

إن دفع المؤسسة في هذا الإتجاه و اعتماد مشروع تطويري كهذا، يشكل محور اهتمام الكثير من الأبحاث و الدراسات المتخصصة، و لا يزال الإسهام الفكري فيه يتضاعف، و لا تزال النظريات و المقاربات التي تقترح تصورات و مناهج للتجديد الإداري و التنظيمي في تزايد .

غير أن معظم هذه الطروحات و المساهمات النظرية . لا سيما تلك التي أعقبت الصدمة البترولية الأولى . ركّزت اهتمامها على العوامل الخارجية ، و الوضعية التنافسية بالخصوص ، و ظلت *" المسلمة المسيطرة على الفكر الإستراتيجي خلال السبعينات و الثمانينات مرتكزة على التحليل التنافسي، و تعد الطريقة التي صاغها مايكل بورتر M. Porter في نموذج القوى التنافسية الخمس أحد أركان هذه المسلمة"* [1] .

فقد كان التحليل منصبّا على كيفيات مواجهة الضغوطات التنافسية وفق تصور عقلاني مفرط و بواسطة نماذج جاهزة، غير أن ما اعترض "الشركات المتفوقة" . التي أحصاها ***Peters & Waterman*** [2] في "ثمن التفوّق" ***In search of excellence*** . من صعوبات و ما نابها من اختلالات، كان إيذانا بإفلاس العقلانية المطلقة و منطق الحتمية، و فقدت النماذج الجاهزة من بريقها و جاذبيتها تاركة المجال لمقاربات جديدة ذات طبيعة موقفية *Contingente*.

و نتيجة لذلك أصبحت النجاعة، القدرة التنافسية و النجاح مرتبطين بقدرات المؤسسة من حيث الموارد المتاحة *(Capacity)* و من حيث المؤهلات و الكفاءات المميّزة *(Capability)*، و بذلك احتلت العناصر الداخلية للمؤسسة (مواردها و كفاءاتها) موقعا مركزيا في التحليل الإستراتيجي.

هكذا، و بعد تيه استمرّ منذ ظهور الفكر التنظيمي المعاصر في مطلع القرن الماضي على يدي ***F. Taylor*** الذي أثار بحماسة متناهية أهمية اقتصاد الجهد العضلي و ليس فقط الموارد الطبيعية [3]، غير متفطّن لمورد آخر أكثر أهمية يتمثل في الطاقة الفكرية و الذكاء البشري، بل عمل في نظريته (العلمية) للتنظيم على تكريس عوامل إهدار هذه الطاقة و إتلاف إمكانيات التفكير و الإبتكار لدى العمال ...، تمكنت نظرية المنظمات و إدارة الأعمال من أن ترسو أخيرا على أرضية صلبة ، لترفع من شأن الإنسان و تضعه في موقع الصدارة باعتباره دعامة أساسية للإبتكار و التطوير.

---

[1] Cadin L., ***Faut-il sortir la GRH de ses frontières***, in Dedans-dehors. Les nouvelles frontières des organisations. Ed. Vuibert, 1997, p. 71.

[2] الترجمة الفرنسية صدرت سنة 1983 تحت عنوان ***Le Prix de l'excellence*** (Paris, Intereditions)

[3] Taylor F., ***La direction scientifique des entreprises***, ENAG/Editions 1992, p.3-4

و "***الكفاءة***" ليست كلمة حديثة الظهور، الجديد فيها هو المفهوم و المكانة التي تحتلها اليوم في الخطابات و الممارسات الإدارية، لدرجة أننا نشهد بروز شكل تحليلي جديد *Un nouveau paradigme* في الإدارة الإستراتيجية، شكل يعرض تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية كدعامة أساسية لقدرة المؤسسة التنافسية و لضمان نموها و بقائها.

فيما يشكك آخرون في المصداقية و المدى الفعلي للنموذج التسييري الجديد، و يتساءل هؤلاء عمّا إذا لم يكن مفهوم الكفاءة مجرد وسيلة لتوجيه أنماط التسيير و اليد العاملة باتجاه فردانية أكبر، أم أن الأمر يتعلق فعلا ببواكير نموذج إنتاجي جديد يتمفصل حول الكفاءات، الخيارات الإستراتيجية المرتكزة على الابتكار و الجودة و المرونة و المواصفات التنظيمية الموجّهة نحو الإنتاج و نشر التعلم و أنماط مناسبة لتسيير الموارد البشرية، و في هذا السياق يلاحظ الباحثان *Colin T. & Grasser B.* من المركز الوطني للبحث العلمي *CNRS* بفرنسا أنه لا يوجد إلى الآن – حول هذه التساؤلات – أي تقييم كمي للمدى الفعلي لنموذج الكفاءات في المؤسسات الفرنسية [4].

على ضوء ما تقدّم يطرح حاليا، و بإلحاح كبير، السؤال الجوهري التالي : ***ما هي الرهانات الإستراتيجية التي تسعى سياسات تطوير الكفاءات و إدارة الموارد المعرفية إلى الإستجابة لها و تحقيقها ؟*** أو بعبارة أخرى أكثر تبسيطا : ***ما هي عواقب المراهنة على تطوير الكفاءات و إدارة المعارف؟***.

الإجابة عن هذا السؤال تتطلب تقديم عدد من الفرضيات، نطرحها في مستهل هذا العمل كمعالم تقودنا في مسيرة البحث المزمع إنجازه.

1. تشكل الكفاءات و المعارف تحديا جوهريا في السياق الإقتصادي و المجتمعي العالمي الجديد بكل تداعياته.
2. يمثل تطوير الكفاءات و إدارة المعارف دعامة أساسية للتنمية الفردية و التطوير التنظيمي و المجتمعي.
3. نجاح مشروع تطوير الكفاءات و إدارة المعارف مرهون باحترام عدد من العوامل و انتهاج طريقة فعالة توصل إلى الهدف المنشود.

إن طرحنا للموضوع في صيغة الرهان أي ما يمكن أن يربحه أو يخسره المراهن في منافسة أو تحدي، تعبّر عن رغبة منا في دراسة هذا الموضوع في أبعاده المختلفة و تجلياته المتعددة، و الهدف الأساسي الذي يطمح هذا العمل إلى تحقيقه هو إبراز ملامح و مضامين إستراتيجية المؤسسة المرتكزة على تطوير الكفاءات و تنمية رأس المال الفكري، و تأكيد أهميتها و ضرورة انتهاجها .

و قد كانت وراء اختيار هذا الموضوع دوافع عديدة، أهمها:

---

[4] La gestion des compétences : Vraie innovation ou trompe l'œil ? , Colloque DABES du 27 Février 2003 , Paris , sur " Travail et relations sociales en entreprise. Quoi de neuf ? , organisé par le Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité.

* حداثة الموضوع و درجة الإهتمام التي يحظى بها على الصعيد العالمي.

* إجتذاب موضوع الكفاءات لاهتمامات معظم الباحثين المتخصّصين في الإدارة الإستراتيجية و الممارسين للتسيير ميدانيا.

* التقاليد المنتشرة في مجتمعنا و التي كرّست بشكل رسمي و غير رسمي ممارسة الرداءة على أوسع نطاق و ترقيتها بالتوظيف و التعيين في مناصب المسؤولية و القيادية بالإعتماد على المحسوبية و الولاءات الشخصية و السياسية و الجهوية ... مما أضرّ كثيرا باقتصاد البلاد و مرافقها الحيوية.

* تهميش الإطارات الكفأة في البلاد، عن قصد أو بغير قصد، و دفعها إلى الهجرة الخارجية أو الهجرة الداخلية المتمثلة في الإعتزال و التآكل المعرفي ، إضافة إلى عدم الإعتراف بالكفاءات و عدم الإهتمام بتنميتها.

و للإلمام بهذا الموضوع ، و انطلاقا من الفرضيات المذكورة أعلاه ، ارتأينا تناوله في ثلاثة أقسام، يتناول كل واحد منهما إحدى الفرضيات و يجيب عن أحد الإنشغالات الأساسية للبحث في إطار التركيبة الثلاثية التي حدّدها *R.A. Thiétart*: ماذا ؟ لماذا ؟ و كيف ؟[5]:

1. القسم الأول نتعرض فيه لتحديد السياق العام الذي يندرج ضمنه الموضوع ، و نحاول من خلاله تحديد المفاهيم الأساسية و الوقوف على أهم العوامل التي ساهمت في تطوّر الفكر الإستراتيجي و بروز نموذج الكفاءات، و هو بذلك يتشكل من ثلاثة فصول:

* الفصل الأول : الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التغيّرات المتعددة الأبعاد ؛

* الفصل الثاني : تطوّر الفكر الإستراتيجي و بروز نموذج الكفاءات ؛

* الفصل الثالث : الكفاءات و الإستثمارات غير المادية .

2. و في القسم الثاني نتناول بالدراسة و التحليل الرهانات الإستراتيجة لتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية بالنسبة للفرد و المنظمة و المجتمع، و يتضمن هذا القسم:

* الفصل الأول : رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد ؛

* الفصل الثاني : رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمنظمات ؛

* الفصل الثالث : رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمجتمع.

و الحمد لله أولا و أخيرا

---

[5] Thiétart R.A. (coord.) , ***Méthodes de recherche en management*** ,éd.Dunod, Paris 1999, p. 2.

القسم الأول

الكفاءات :

التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة

يهدف هذا القسم إلى توطئة الأرضية لتناول موضوع تطوير الكفاءات، تنمية الموارد البشرية و إدارة الموارد المعرفية من حيث الرهانات المنوطة بهما و كيفيات تطبيقهما، و ذلك من خلال تحديد ملامح السياق العام الذي يندرج ضمنه هذا الموضوع ، و التحولات المختلفة التي فرضت الإهتمام بالموارد غير المادية ، و ما استتبع ذلك من تطورات على صعيد التحليل الإستراتيجي حيث حدث الإنتقال من التحليل المرتكز على المعطيات الخارجية ***Facteurs exogènes*** إلى التحليل المنصبّ ابتداء على إمكانيات المؤسسة الداخلية ***Facteurs endogènes***، وصولا إلى بروز نموذج الكفاءات الذي ما فتئ يبسط هيمنته على الدراسات الإستراتيجية .

و يسعى هذا القسم بالإضافة إلى ذلك إلى تحديد المفاهيم الأساسية موضوع الدراسة، و ذلك بغرض توضيح مضمون الكفاءات و أنواعها المختلفة بدقة أكبر، و كذا المفاهيم المرتبطة بها، دفعا لأي التباس قد يطرأ أثناء معالجة الموضوع .

و عليه فإن محتوى هذا القسم يتشكّل من المحاور التالية:

- الأهمية المتنامية للكفاءات في مواجهة التغيّرات المتعددة الأبعاد (الفصل الأول)؛
- تطوّر الفكر الإستراتيجي و بروز نموذج الموارد و الكفاءات (الفصل الثاني)؛
- الكفاءات و الإستثمارات غير المادية (الفصل الثالث).

على أمل أن نوفّق من خلال هذه الفصول إلى إبراز أهمية الكفاءات و أساليب تناولها في ظل التحوّلات الراهنة ، و دورها في مواجهة التحديات المختلفة و خوض غمار منافسة ذات قواعد و أساليب غير مألوفة فرضتها حالة الإنتقال من المجتمع الصناعي إلى مرحلة تاريخية جديدة عمادها الأساسي هو المعارف و الكفاءات .

الفصل الأول

الأهمية المتنامية للكفاءات
في مواجهة التغيّرات المتعددة الأبعاد

أهم ما يميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات و على جميع الأصعدة، هذه الظاهرة دفعت الأستاذ جون بريلمان *Jean BRILMAN* [6] إلى تأكيد مقولة الفيلسوف *HERACLITE* الشهيرة : " لا شئ يدوم سوى التغيير ".

لقد عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات عميقة و تحولات جذرية وصفها بيتر دروكر*Peter DRUCKER* بالتحول البنيوي *(La Métamorphose)*[7]، حيث كان لتراجع الايديولوجية الشيوعية، انهيار الاقتصاديات الموجهة (على النمط السوفياتي)، تعميم أفكار و برامج العودة إلى اقتصاد السوق و انتشار الممارسات الإدارية *(Pratiques Managériales)*، إضافة إلى بروز دول صناعية جديدة في جنوب شرق آسيا، كان لها آثارا بالغة الأهمية على توجهات العالم كله، و على المنظومة الرأسمالية خصوصا، هذه الأخيرة تعيش الآن حالة تحول من مرحلة الرأسمالية الصناعية الممتدة منذ ظهور الثورة الصناعية، إلى مرحلة جديدة أسماها *Drucker* بما بعد الرأسمالية أو مجتمع المعرفة.

و هو يرى أننا ما نزال إلى اليوم في خضم المرحلة التحولية التي لا ينبغي لها أن تنتهي – حسب استقرائنا للتاريخ على حد قوله – قبل 2010 أو 2020، و مع ذلك فلقد تغيرت بموجبها كل الملامح السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الخلقية، بحيث يستحيل على أي مولود في 1990 أن يتصور العالم الذي عاش فيه أجداده و ولد فيه أبواه [8].

و يمكننا حصر أهم مجالات التغيير التي شملتها هذه التحولات في النقاط التالية:

- الإنتقال بالاقتصاد – على الصعيد العالمي – من المحلية إلى العالمية، و من نظام الحماية و الاقتصاد الموجه إلى تحرير الإقتصاد و اعتماد آليات السوق (المبحث الأول)؛
- التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة لا سيما تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (المبحث الثاني)؛
- و أخيرا تطور أنظمة العمل و مستلزماتها على المستويين الفردي و التنظيمي (المبحث الثالث).

---

6 Jean BRILMAN : ***L' Entreprise Réinventée*** , P. 241
7 Peter DRUCKER : ***Au-delà du Capitalisme (La métamorphose de cette fin de siècle)*** , éd. Dunod, 1993.
8 Op.cit : p.11

المبحث الأول
تحديات العولمة و التحولات الإقتصادية الراهنة

التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية المتسارعة و المتمثلة خصوصا في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق – بكل ما يستلزمه ذلك من تحرير للتجارة الخارجية و الأسعار و المنافسة – (المطلب الأول) و تنامي ظاهرة العولمة الإقتصادية بالموازاة مع تكثف عمليات التكتل الإقتصادي الإقليمي (المطلب الثاني)؛ تضع المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية، التي طالما اتخذت من مظلة السياسة الحمائية ملاذا آمنا لها، تضعها أمام محك صعب و مواجهة شرسة تحكمهما قواعد جديدة للعبة الإقتصادية، قواعد صنعها الأقوياء حسب مقاساتهم و لتكريس هيمنتهم و تفوقهم (المطلب الثالث).

المطلب الأول
التحولات الاقتصادية الراهنة
(إنجازات الثورة الصامتة)

1 – الإصلاحات الإقتصادية في البلدان النامية (ثورة أم تطوّر)

شكّل عقد الثمانينات من القرن الماضي مرحلة حاسمة في تاريخ الإقتصاد العالمي حيث مهّد الطريق أمام الإنعطاف الكبير و البعيد المدى الذي شمل معظم أرجاء العالم، و كان سببا جوهريا في توسّع نطاق الإندماج الإقليمي، و توحيد الإقتصاد العالمي، بالإضافة إلى تحوّل دول المنظومة الإشتراكية باتجاه اقتصاد السوق .

و برغم النتائج البالغة الأهمية التي تمخّضت عن السياسات الإقتصادية الكلية التي اتّخذت آنذاك، إلا أن هذه التحولات بدت هادئة و تمت بطريقة تدريجية لم تثر من الصخب ما أثارته مرحلة التسعينات، لذلك عمد ميشال كامدسوس *Michel CAMDESSUS* (المدير التنفيذي الأسبق لصندوق النقد الدولي) في عام 1989 إلى استخدام عبارة "الثورة الصامتة" لوصف عملية التحوّل التي كانت جارية في عدد من البلدان النامية التي بادرت طوعا أو كرها بتنفيذ برامج التصحيح الموجهة نحو النمو(9).

لقد برز التعديل الهيكلي في الثمانينات كنموذج تنموي بديل، عقب الأزمة البترولية التي أحدثت تقلبات عميقة على السياق الدولي، و أدت إلى فقدان الأنظمة الوطنية لمصداقياتها بسبب غياب الحريات و تدنّي المستويات المعيشية.

هذه الإختلالات التي وصفت بالهيكلية تعمقت أكثر مع تنامي أزمة المديونية الخارجية، الأمر الذي حتم على الدول المعنية اللجوء إلى الهيئات النقدية الدولية لتسوية وضعياتها المتأزمة أو الحد منها، مما أتاح لتلك الهيئات – بإيعاز من مجموعة السبعة G7 – فرض برامج تصحيحية تستجيب لمتطلبات السوق العالمية .

هذه البرامج تقترح تدابير تتسم "بالكل الليبرالي" *Le Tout Libéral* ، و يمكن حصرها في توازنات ثلاثة : ميزان المدفوعات و الميزان التجاري و ميزانية الدولة، و هي تدابير تشترط كضمانات للدائنين و تسهم في تصحيح الإختلالات الهيكلية للدول المدينة و إصلاح اقتصاداتها، باعتبارها تدابير رشيدة و براجماتية (نفعية).

---

9 جيمس م . بوتون : ***العولمة و الثورة الصامتة في الثمانينات*** , التمويل و التنمية , مارس 2002, المجلد 39, العدد 1, ص. 40 – 43 .

و قد شملت عملية التصحيح . أو بالأحرى كان من المفروض أن تشتمل . المحاور التالية:

- تحرير الأنشطة الإقتصادية و الأسعار و عمليات السوق، إلى جانب إعادة تخصيص الموارد لأكثر الإستخدامات فعالية؛
- استخدام أدوات غير مباشرة متجهة نحو السوق لتحقيق الإستقرار الإقتصادي الكلي؛
- تحقيق إدارة فعالة للمشروعات و كفاءة اقتصادية، و يكون ذلك عادة من خلال الخصخصة؛
- فرض قيود متشددة على الميزانية مما يوفر الحوافز لتحسين الكفاءة؛
- و إرساء إطار مؤسسي و قانوني لضمان حقوق الملكية، و سيادة القانون، و القواعد التنظيمية الشفافة لدخول السوق [10].

2 – توافق آراء وشنطن : آمال و انتكاسات

و في خلال هذا العقد (الثمانينات) شهدت السياسات الإقتصادية في الدول الصناعية انحرافا حادا نحو اليمين، و تجلى ذلك بوضوح في سياسات اليابان، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة و ألمانيا [11] لا سيما عقب نهاية الحرب الباردة و خروج المعسكر الرأسمالي منتصرا بشكل كاسح، الأمر الذي دفع الإقتصادي جون ويليامسون *John WILLIAMSON* إلى إعلان مصطلح " توافق آراء واشنطن" *Consensus de Washington* سنة 1989، يصف به مجموعة إصلاحات في عشر نقاط [12] موجهة نحو السوق و من شأنها أن تمكن الدول ذات الإقتصادات الراكدة من جلب رأس المال الخاص و تجاوز أزمات التعثر في الديون.

و قد كانت هذه السياسات، كما يصرح بذلك *Williamson* نفسه[13] ، مصممة أصلا كجدول أعمال للإصلاح في أمريكا اللاتينية، إلا أنها سرعان ما اعتبرت نموذجا للعالم النامي.

بيد أنه لم تمض أكثر من خمس سنوات على هذا التوافق حتى طفت على السطح محاذير لم تؤخذ في الحسبان، كان أهمها الأزمات المالية الكبرى التي دمرت مستويات المعيشة في عدد غير قليل من الدول النامية، مما دفع بعض الإقتصاديين إلى التساؤل

---

[10] صالح صالحي : ***أوهام و تكاليف الإنفتاح الليبرالي و العولمة القسرية***, إصدارات مركز البحوث و الدراسات الإنسانية – دار الخلدونية باتنة 1998 .

[11] شاهد يوسف : ***تغيّرات في مشهد التنمية*** , التمويل و التنمية , ديسمبر 1999 , المجلد 36, العدد 4 , ص 15 – 18.

[12] ضمّن John WILLIAMSON وصاياه العشر في ورقة عمل قدمها سنة 1989 إلى مؤتمر معهد الإقتصاد الدولي الذي انعقد خصيصا لمناقشة أزمة المديونية و الإصلاحات الإقتصادية الواجب تنفيذها في دول أمريكا اللاتينية , و تشكلت القائمة من الإصلاحات العشرة التالية : (1) انضباط المالية العامة, (2) إعادة ترتيب أولويات للمصروفات العامة , (3) الإصلاح الضريبي , (4) تحرير أسعار الفائدة , (5) سعر صرف تنافسي , (6) تحرير التجارة , (7) تحرير الإستثمار الأجنبي المباشر , (8) الخصخصة , (9) إلغاء القيود , (10) حقوق الملكية . (جون ويليامسون : من ***" جدول أعمال " للإصلاح إلى علامة تجارية لصنف تالف*** , التمويل و التنمية , سبتمبر 2003 , ص 10 – 13) .

[13] جون ويليامسون : ***من "جدول أعمال" للإصلاح إلى علامة تجارية لصنف تالف*** , التمويل و التنمية , سبتمبر 2002, المجلد 40, العدد 3, ص 10 – 13.

حول جدوى سرعة الخطى و تتابع عمليات إلغاء القيود والخصخصة، بينما وصف جيفري صاخس *Jeffrey Sachs* هذا التوافق "بالدجل" *Duperie* (مجلة *The Economist* سبتمبر 1998) و دعا إلى "تقاسم القوامة بين الأغنياء و الفقراء"[14].

مع منتصف التسعينات شرعت الإنتقادات تنهال من كل حدب و صوب على نموذج التسوية المقترح من قبل صندوق النقد الدولي و البنك العالمي نظرًا لما تمخض عن سياسات التعديل الهيكلي من نتائج وخيمة على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي، و هو ما دفع ميلتن فريدمان *Milton FRIEDMAN* إلى المطالبة سنة 1998 بتفكيك هاتين المؤسستين باعتبارهما السبب الأساسي للأزمة.

أمام عجز التعديل الهيكلي عن تحقيق الأهداف الطموحة التي بشرت بها هيئات بريطن وودز *Bretton Woods* ، و بسبب الإنتكاسة الناجمة عن تطبيق هذه السياسات في معظم الدول المعنية، ظهرت دعوات جديدة تتخذ من مفهوم **"التنمية المستدامة"** نموذجا بديلا يسعى إلى إدراج المسألة الإجتماعية و الإنسانية في صميم القضية التنموية.

3 – على هامش الكتل الإقتصادية الإقليمية

أهم ما يميّز الإقتصاد الدولي في المرحلة الراهنة هو جنوح الأقطاب الإقتصادية الثلاثة (أمريكا و اليابان و أوربا) إلى توسيع دوائر نفوذها، و لعل السبب الأساسي وراء هذا التوجه هو احتدام شدة الصراع التنافسي بينها حينما ضاقت رحابة الأرض و شساعة أسواقها عن استيعاب نشاطات و منتوجات مؤسساتها، و قد أطلق على ظاهرة التوسع الإقليمي للكتل الإقتصادية إسم الإقليمية المفتوحة *La Régionalisation Ouverte* ، و من ثم انتقلنا من مفهوم الثلاثية *Triade* حسب *O. Kenichi* إلى الثلاثية الموسعة *Triade Elargie*.

و بدون الخوض في النقاش الجاري حاليا حول مدى اعتبار الإندماج الإقليمي بديلا عن العولمة أو كونه مجرد تمهيد و مدّ جسور توصل كلها في نهاية المطاف إلى تكريس الإندماج العالمي، فإن ما نشهده اليوم، بعد حملة التكتلات التي ميّزت نهاية الثمانينات:[الوحدة الأوربية (1986) ثم اتفاقية *Maastricht* (1992)، اتفاق التبادل الحر لدول جنوب شرق آسيا *ASEAN* (1991) و اتفاقية شمال أمريكا للتبادل الحر *ALENA* (1994)]؛ هو انطلاق مخططات احتواء جديدة يمكن تسميتها باستراتيجية الإستقطاب *Stratégie de Polarisation* حيث يسعى كل قطب إلى إنشاء منطقة نفوذ اقتصادي *Une Périphérie* ، و هو ما انطلق فعليا بالنسبة للإتحاد الأوربي منذ مؤتمر *Barcelone* (1995) حيث وضعت أسس تكوين الشراكة الأورو – متوسطية التي تسعى من خلالها أوربا إلى إدماج دول حوض البحر الأبيض المتوسط بالإضافة إلى دول وسط و شرق أوربا *PECO*، إدماجها ضمن استراتيجيتها المستقبلية و ذلك في أفق العام 2010 .

و بالنسبة للقطب الأمريكي فإن عملية الإستقطاب جارية أيضا، و تشمل كل دول أمريكا اللاتينية (باستثناء كوبا)، و كان من المفروض أن تتشكّل منطقة موحدة للتبادل الحر *ZLEA* في 2005 غير أن مجريات الأحداث في أمريكا اللاتينية لا سيما على الصعيد السياسي تحول دون تجسيد هذا المشروع لحد الساعة.

---

[14] جيريمي كليفت : ***فيما وراء توافق آراء واشنطن***, التمويل و التنمية, سبتمبر 003 , ص 9.

و لا يخفى ما لهذه الإستراتيجيات من آثار على اقتصادات الدول الضعيفة التي ستتحوّل إلى مناطق تجارية حرة بحيث يعفى فيها منتوج الدول المصنعة من الرسوم الجمركية و ترفع أمامه مختلف العوائق التجارية، و ما يستتبع ذلك من فقدان المنتوج المحلي و المؤسسات المحلية للحماية و الدعم الذين حظيت بهما في السابق.

المطلب الثاني
العولمة الإقتصادية : المخاطر و الفرص

1 – ماهية العولمة :

العالمية *La Mondialisation* أو العولمة *La Globalisation* مصطلح متعدد الدلالات نظرا لتباين استعمالاته، و بسبب الغموض المقصود أو اللاإرادي الذي اكتنف هذه الاستعمالات .

ففي معرض تقديمه لكتاب *"La Mondialisation au-delà des mythes"* [15] يستعرض الإقتصادي الفرنسي *Robert BOYER* أربعة تعاريف مختلفة للعولمة، بدءا بالتعريف المبسط أو الضيق الذي يحصر العولمة في مجال الطلب إلى التعريف الأوسع نطاقا:

- **التعريف الأول**: استعمل *Théodore LEVITT* [16] هذا المصطلح في 1983 للتعبير عن تقارب أسواق العالم كله لدرجة يغدو معها العالم (أو المناطق الأساسية) كأنه يشكل كيانا موحدا، يبيع نفس الشئ، بنفس الطريقة و في كل مكان .
- **التعريف الثاني** : في 1990 وسع *Kenichi OHMAE* هذا المدلول ليشمل مجموع سلسلة خلق القيمة (البحث و التنمية، الهندسة، الإنتاج، البيع، الخدمات والمالية)، و عليه أصبحت العولمة تعبر عن شكل تسييري مندمج كلية على المستوى العالمي للمنشآت الكبرى المتعددة الجنسيات .
- **التعريف الثالث** : بحكم الموقع الذي احتلته تلك المنشآت فإن العولمة أصبحت تعبّر عن المسار الذي تقوم من خلاله المؤسسات الأكثر تدويلا بإعادة صياغة قواعد اللعبة لصالحها مستبعدة إلى حد ما دور الدولة الوطنية عن هذا النطاق .
- **التعريف الرابع** : يمكن للعولمة أن تعبّر كذلك عن تشكيلة جديدة تتميّز بالقطيعة مع المراحل السابقة للإقتصاد الدولي، بحيث تعرف المرحلة الراهنة بروز إقتصاد معولم تتحلل فيه كافة الإقتصادات الوطنية ليعاد تفصيلها داخل نطاق مبادلات و سياق يعملان مباشرة على المستوى الدولي .

---

[15] Ouvrage collectif sous la coordination de S. Cordellier et F. Doutaut, Casbah Editions, Alger 1997

[16] يعتبر T. Levitt الأستاذ بجامعة Harvard للأعمال من المفكرين الأوائل الذين اعترفوا بأهمية هذه الظاهرة، و قد كان سباقا إلى التمييز بين المنشآت الشاملة أو العالمية Firmes Globales و المؤسسات المتعددة الجنسيات التقليدية، فبينما تنشط هذه الأخيرة في مختلف الدول مع سعيها إلى تطويع منتوجاتها لمقتضيات كل دولة، فإن المنشآت العالمية تسعى إلى بيع نفس المنتوجات، بنفس الطريقة و في العالم كله، محولة بذلك العالم إلى سوق واحد . (B. Garretta : **Globalisation** , in ***Encyclopédie de Gestion et de Management***, P. 434)

و في التعريف الذي تبنته منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE بصفة رسمية، نجد تمييزا بين ثلاث مراحل متلاحقة و متكاملة :

- **التدويل** *L' Internationalisation*: يتمثل في نمو تدفق الصادرات .
- **عبور الحدود** *La Transnationalisation*: يتسم بتنامي تدفق الإستثمارات و التوسع الخارجي للمنشآت .
- **العولمة الشاملة** *La Globalisation*: تتمثل في إحداث شبكات عالمية للإنتاج و التوزيع و تبادل المعلومات .

على ضوء ما تقدم يمكن الحديث عن اقتصاد عالمي يتحول فيه العالم إلى منطقة وحيدة للإنتاج و التبادل *(Thierry De Monbrial)*، و عن منشآت معولمة تسيّر على مستوى عالمي عمليات تصميم , إنتاج و توزيع منتوجاتها و خدماتها *(R. Petrella)* .

2 – العولمة : الجذور و التجليات :

يرى B. Garretta[17] أن العولمة تجد جذورها في تقارب احتياجات و سلوكات المستهلكين داخل مختلف الأطر الوطنية من جهة (عولمة الطلب)، و في تقارب الاستراتيجيات الدولية للمؤسسات من جهة أخرى (عولمة العرض) و تنبثق عن هذين التقاربين منافسة شاملة بين منشآت نفس القطاعات:

1) عولمة الطلب: أو ما يسميه البعض بأمركة العالم أي تعميم نمط الحياة الأمريكي و توحيد السلوك الإستهلاكي في شتى بقاع الأرض، بحيث يقدم المستهلكون على اختلاف مواقعهم و جنسياتهم على نفس المنتوجات، و هو ما دفع مجلة The Economist إلى اقتراح اعتماد سعر Big Mac (أهم منتجات سلاسل Mc Donalds و رمز الاستهلاك العصري) لحصر و مقارنة القدرة الشرائية لمختلف العملات [18] .

2) عولمة العرض: مردها بالدرجة الأولى إلى الانخفاض الكبير لتكاليف النقل و الاتصالات، الأمر الذي مكّن المؤسسات من تنظيم نشاطاتها على مستوى عالمي بواسطة استغلال الفرص المتاحة دوليا و اعتماد تقسيم دولي للعمل في إطار سلاسلها الخاصة للقيمة (تركيز مخابر البحث و التطوير في منطقة متطورة، وحدات التركيب في مناطق تتميز بانخفاض تكاليف اليد العاملة و مصالح تجارية منتشرة في مختلف مناطق العالم).

3) عولمة المنافسة : و هي نتيجة منطقية للتوجهين السابقين (عولمة الطلب و العرض)، فقد اتسع مجال المنافسة ليأخذ بعدا عالميا، و اشتد وطؤها على المؤسسات المحلية و العالمية معا، مما جعل حيازة مزايا تنافسية دائمة أمرا مرهونا بمدى قدرة المؤسسة على رصد حركات المنافسين على صعيد عالمي و التفاعل معها.

و تتمثل أهم تجليات العولمة في :

---

[17] Garetta B. , op. cit. , p. 434.
[18] R. Boyer : "***Les mots et les réalités***" , in Mondialisation au-delà des mythes, P. 17

- تضاعف المبادلات التجارية الدولية بفضل تطور تقنيات المواصلات و حركة رؤوس الأموال (بحيث ارتفعت حصة المبادلات بالنسبة إلى الناتج الداخلي الخام العالمي من 12.7 % في 1967 إلى 29.4 % في 1999) [19].
- الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي عرفت نموا سريعا منذ السبعينات غير أن معظمها تستحوذ عليه المؤسسات الأمريكية و الأوربية و اليابانية.
- تنامي الشراكات Les Partenariats و التحالفات Les Alliances و اللجوء المكثف إلى المناولة La Sous-Traitance , مما حوّل المؤسسات إلى شبكات ذات امتدادات دولية .

و تمثل الشركات المتعددة الجنسيات (أو العابرة للحدود) التابعة للدول المصنعة أهم الفاعلين في حركية العولمة، بل إن دورها العالمي يعرف تناميا منقطع النظير منذ سقوط الحاجز الأخير (المتمثل رمزيا في جدار برلين)، حيث أصبحت تهيمن على حصة هامة جدا من الإنتاج، المبادلات، نقل التكنولوجيات و الاستثمارات العالمية [20].

3 – الموازنة المتضاربة للعولمة

تتباين المواقف و التحاليل بين المتفائلين بهذه الظاهرة و المتشائمين منها لدرجة يصعب معها التوصل إلى رؤية واضحة أو حكم صحيح، فالمؤيدون . و على رأسهم هيئات Bretton Woods و المنظمة العالمية للتجارة . يرون في العولمة حلا سحريا لمشاكل العالم و يركزون تحاليلهم على الإنجازات الكبرى التي تحققت على الصعيد العالمي، فقد استهلت مجلة "التمويل و التنمية"، الناطقة باسم صندوق النقد الدولي، في عددها المخصص "لتشكيل التكامل العالمي" (مارس 2002)، بذكر بعض الأرقام المعبرة عن التحولات العالمية الإيجابية [21] :

- انخفاض تكلفة النقل البحري بين عامي 1920 و 1990 بنسبة 70 %
- انخفاض تكلفة النقل الجوي بين عامي 1930 و 1990 بنسبة 84 %
- انخفاض تكلفة مكالمة هاتفية مدتها 3 دقائق من نيويورك إلى لندن من 60.42 دولار عام 1960 إلى 0.40 دولار عام 2000.
- انخفاض سعر الكمبيوتر و ملحقاته من 186004 دولار عام 1960 إلى 1000 دولار عام 2000.

---

[19] CNES, "***Etude Sur La Maîtrise de la Globalisation : Une Nécessité pour les Plus Faibles***", Bulletin Officiel N° 11 P. 17.

[20] ONUDI : ***Rapport sur le Développement Industriel 2002/2003*** **(la Compétitivité par l'Innovation et l'Apprentissage)** Vienne, 2002, P. 20.

[21] نقلا عن : Paul MASSON, 2001 "***Globalization : Facts and Figures***" , IMF , Policy Discussion Paper 01/4 (Washington : International Monetary Fund)

و عليه عرفت التجارة الدولية و تدفقات رؤوس الأموال زيادة و انتعاشا غير مسبوقين ساهما في رفع المستويات المعيشية على نطاق العالم و مكنّا للنمو الاقتصادي أن يعمل في المتوسط على زيادة دخل الفقراء إضافة إلى تيسير انتشار التكنولوجيات، تحسين كبير في الصحة و ارتفاع سنوات العمر المتوقعة، و الإلمام بالقراءة و الكتابة في المجتمعات الفقيرة [22].

من المؤكد أن هذه التحسينات ترجع إلى عدد غير قليل من العوامل، غير أنها ما كانت لتحدث . حسب رأي Eduardo AMINAT نائب مدير الإدارة بصندوق النقد الدولي . بدون العولمة.

و في الطرف المقابل يثير المناهضون للعولمة عددا من الإعتبارات لتبرير موقفهم التشاؤمي، و يأتي على رأس هذه الإعتبارات تلك الفجوة السحيقة . و المتواصلة الإتساع . بين الدول الأكثر نموا Pays Sur Développés و الدول في طور التخلف Pays Sous Développés [23].

و مما يزيد من تكريس هذا الواقع هيمنة الفئة الأولى على معظم مقدّرات العالم، ففي مجال الإنتاج تقدّر حصة الثلاثي الأكثر تصنيعا في العالم من مجموع الإنتاج العالمي في سنة 2000 كالتالي [24] :

- 20.3 % لأمريكا الشمالية؛
- 27.9 % لدول آسيا المتطورة؛
- 25.9 % لأوربا الغربية.

بينما لا تحظى افريقيا و الشرق الأوسط و أمريكا اللاتينية إلاّ بنسبة 4.6 % من المجموع العالمي .

أما في مجال المساهمة في التجارة الدولية فقد كانت الحصص ما بين المناطق في 1994 موزعة كالتالي (بالنسب المئوية من المجموع العالمي) :

جدول (1-1) : توريع حصص المناطق في التجارة الدولية

الدول أو المناطق	الصادرات	الواردات
الاتحاد الأوربي	40.4	38.3
جنوب شرق آسيا	12.2	13.2
الولايات المتحدة الأمريكية	11.8	16.1
اليابان	9.8	6.2
أمريكا اللاتينية	4.8	5.4

[22] التمويل و التنمية , مارس 2002 , العولمة : القصة وراء الأعداد , ص 8 – 9 .
[23] " تتمركز الثروة العالمية بين أيدي عدد محدود من الدول الغربية بحيث تستحوذ 16 % من شعوب العالم – في بداية التسعينات – على 82 % نت الثروة العالمية بينما لا يتمتع 61 % من سكان المعمورة إلا بـ 5 % من المداخيل العالمية "
Abdelhamid BRAHIMI , "Le maghreb à la croisée des chemins à l'ombre des transformations mondiales", (Chap. VI) , 1996.
[24] CNES : ***Etude sur la maîtrise de la globalisation: une nécessité pour les plus faibles***, Bulletin Officiel N° 11.

4.3	3.6	أوربا الوسطى و الشرقية
3.4	3.5	العالم العربي
2.6	1.4	الصين
1.4	1.4	افريقيا جنوب الصحراء
0.7	0.6	الهند

Source : CEPII-France (cité par CNES Bulletin Officiel N° 11)

أما بخصوص الإستثمارات المباشرة الأجنبية التي ارتفع حجمها العالمي الكلي من 594 مليار دولار أمريكي سنة 1982 إلى 4772 مليار دولار في 1999 فإن نسبة 74 % منها كانت في 1999 من نصيب عشر دول فقط.

ويبرر صندوق النقد الدولي هذا التفاوت الذي ما فتئ يزداد تجذرا و تكريسا على أرض الواقع بدعوى أن الدول التي انفتحت على بقية العالم (مثل الصين و كوريا و المكسيك) حققت نتائج أفضل من الدول التي لم تفعل ذلك [25] ، بمعنى أن الانكفاء على الذات هو المسئول عن التخلف و التردي الذي يعيشه عدد معتبر من الدول و الشعوب في نظر هذه المنظمة .

و لسنا هنا بصدد التقييم أو الموازنة بين الموقفين لأن هذه الظاهرة أصبحت اليوم أمرا واقعا بل محتما، و لم تعد مسألة الاختيار مطروحة أمام الدول الضعيفة، بل إن ما يعنينا هاهنا هو محاولة استكشاف مختلف الفرص و التهديدات المرتبطة بهذه الظاهرة للتعامل معها وفق منطق نفعي يتيح للدول و المنظمات جني أكبر قدر من المنافع و تجنب أقصى حد من المخاطر.

و في هذا السياق يؤكد Robert REICH في كتابه "L'Economie Mondialisée" الصادر سنة 1993 هذه الحتمية بقوله : "إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب و اقتصاديات القرن القادم، بحيث لن يكون هناك منتجات أو تكنولوجيات وطنية، و لا منشآت وطنية و لا حتى صناعات وطنية، و بالتالي لن يكون هناك أي اقتصاد وطني ... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود القطرية هو الأفراد المكونون للأمم، و سوف تكون الأصول الأساسية أو رأسمال كل أمة ***كفاءاتها*** و عزيمة مواطنيها" [26].

[25] التمويل و التنمية , عدد مارس 2002 , ص 8 .

[26] REICH R. , " ***L' ECONOMIE MONDIALISEE*** " , éd. DONOD - Paris 1997 , p.13

المطلب الثالث
إنعكاسات الإنفتاح الليبرالي و العولمة

1 – الآثار السلبية لسياسات التعديل الهيكلي

بعد أن استعرضنا أهم التحولات الإقتصادية التي ميّزت العقدين الأخيرين من القرن الماضي، و التي شكّلت منعرجا هاما بالنسبة للدول المصنعة و الدول الضعيفة على حد سواء، يجدر بنا التعرض فيما يلي إلى أهم الإنعكاسات التي ترتبت عن انتهاج سياسة الإنفتاح الليبرالي و الإنخراط في سيرورة العولمة الإقتصادية.

أحصى الأستاذ صالح صالحي في كتابه "أوهام و تكاليف الإنفتاح الليبرالي و العولمة القسرية : قراءة في برنامج الحكومة الجزائرية"[27] الظواهر التالية معتبرا إياها تكاليفا اقتصادية – اجتماعية لبرامج التعديل الهيكلي :

- حصار عملية التصنيع و احتوائها و السيطرة عليها؛
- شل قدرات القطاع الزراعي و إعاقة فرص تكامله؛
- الإختراق الإنتشاري الأجنبي لقطاع الخدمات؛
- إضعاف مكانة الدولة و تقزيم دورها في المجال الإقتصادي؛
- تفكيك البنية التكاملية للقطاعين العام و الخاص؛
- انهيار البناء الوظائفي الأساسي و تفكك التركيب الحرفي؛
- تغذية عملية التضخم الركودي؛
- زيادة معدلات البطالة؛
- تعميم الفقر و توسيع دائرته؛
- تعميق الإختلال في توزيع الثروات و الدخول؛
- زيادة درجة الإنحرافات الإجتماعية و نمو عوامل التمزق الإجتماعي.

و نقرأ في دراسة المجلس الوطني الإقتصادي و الإجتماعي المخصص لإشكالية العولمة تحت عنوان "آثار سياسات التعديل الهيكلي": "لقد أحدثت سياسات التعديل الهيكلي توجها نحو انفتاح غير منضبط للأسواق، و خلقت في أغلب الحالات وضعيات تنافسية صعبة التحمل بالنسبة للمؤسسات و الإقتصادات المحلية" [28] .

و تخلص هذه الدراسة إلى تعداد أهم الإنعكاسات المترتبة عن السياسات التجارية المنتهجة في إطار برامج التعديل الهيكلي:

---

[27] إصدار مركز البحوث و الدراسات الإنسانية – البصيرة , دار الخلدونية , 1998 , ص 17 – 37 .

[28] CNES, ***Etude Sur La Maîtrise de la Globalisation : Une Nécessité pour les Plus Faibles***, Bulletin Officiel N° 11

1. تفكيك التعاريف الجمركية مما ترتب عنه مباشرة تسليم الإقتصادات الوطنية بدون أي شكل من أشكال الحماية .
2. تقويض و تفكيك دائرة نشاط المتعامل العمومي بسبب التحرير غير المنضبط، مما انجرّ عنه اختلالات هامة و مخاطر جسيمة على الإنتاجات المحلية .
3. تحويل الإقتصادات المحلية إلى مناطق تفريغ Zones de Décharges حيث انهالت الرثاث La Fripe، المواد الغذائية الفاسدة، المواد الكيماوية المضرة، و كل أنواع المواد المستعملة.

و يتجلى عمق هذا التردي حين نعلم أن الدول التي اعتمدت برامج التعديل الهيكلي عرفت تضاعفا مروّعا لنسبة نمو الواردات بلغ حوالي أربعة أضعاف بين 1981 و 1995 حيث ارتفع من 1.7 % إلى 7.9 % [29]

و في الجزائر شهد القطاع الصناعي انكماشا كبيرا و تدنيا لاستخدام القدرات الإنتاجية مما ترتب عنه تدهورا مريعا للمداخيل المالية للمؤسسات التي آل مصير معظمها إلى التصفية.

و كان قطاع الجلود و النسيج أكثر القطاعات الصناعية تضررا و انحسارا بسبب انفتاح السوق الوطنية و اشتداد المنافسة، و قد سجّل هذا القطاع انخفاض مؤشر الإنتاج بـ 53 نقطة، و كذلك الأمر بالنسبة للصناعات الحديدية و المعدنية و الميكانيكية و الكهربائية و الإلكترونية التي انخفض إنتاجها بنسبة 50 % فيما بين 1984 و 1997 [30] .

2 – ماذا عن المؤسسات الإقتصادية ؟

تمثّل المؤسسة شرايين الحياة الإقتصادية و دعامتها الأساسية، و على حد قول François PERROUX "تعتبر المؤسسة و المنظّم بالإجماع بمثابة الدواليب الأساسية لآلية الإنتاج، المبادلات و التوزيع في اقتصاد يعتمد على السوق، و يتفق كل الكتّاب المهتمين بهذا الموضوع مع W. SOMBART في دعواه أن المؤسسة و المنظّم هما القوى المحركة للإقتصاد الرأسمالي المعاصر" [31].

و لم تحظ المؤسسة الإقتصادية في أي وقت سابق بهذا القدر المتزايد من العناية و الإهتمام، نظرا للمكانة الهامة التي تتبوأها و الدور المركزي الذي تتولاه في حياة المجتمعات البشرية المعاصرة، و بالرغم من أن دورها الأساسي يظل اقتصاديا بالدرجة الأولى (إنتاج السلع و الخدمات) إلا أنها تقوم كذلك بوظائف سياسية، اجتماعية، ثقافية، الخ ...

---

[29] op. Cit.

[30] الإنعكاسات الإقتصادية لبرنامج التعديل الهيكلي على القطاع الصناعي و الزراعي , مجلة دراسات اقتصادية , مركز البحوث و الدراسات الإنسانية – البصيرة , العدد الأول – السداسي الأول 1999 , ص 187 .

[31] F. PERROUX (1935), " ***Introduction à la Pensée Economique de Joseph SCHUMPETER*** ", disponible sur Internet: www.uqac.uquebec.ca

بيد أن الواقع الحالي يضعها في معترك تحولات كثيرة و يعرضها لمخاطر جسيمة نتيجة للعوامل التي أسلفنا الحديث عنها في الفقرات السابقة و تلك التي سنتعرض لها في المبحثين المواليين.

و إن استقراءنا للإنعكاسات المذكورة أعلاه يجعلنا نجزم أن الضحيتين الأساسيتين لهذه السيرورة التحولية هما الإنسان و المؤسسة الإقتصادية، بحيث نجد الأول (الإنسان) في حالة تردي معيشي خطير تتمثل أهم مظاهره في البطالة، انخفاض القدرة الشرائية، الفقر و التهميش الإجتماعي ... أما الثانية (المؤسسة) فقد دخلت مرحلة من المواجهة المكشوفة و المنافسة غير المتكافئة مع منشآت عملاقة ذات خبرة و انتشار كبيرين يعطيانها تفوقا و امتيازا منقطعي النظير, لا سيما و أن عدد الشركات الدولية قد تزايد بشكل مذهل ليبلغ في منتصف التسعينات 40000 شركة تمتلك أكثر من 170000 فرع موزع على معظم دول العالم[32].

هذه العوامل كانت سببا في كثرة و تعقد المخاطر المحدقة بالمؤسسة، مخاطر غدت معها القضية الجوهرية الآن هي قضية بقاء المؤسسة و استمرارها SURVIE، و كيفية التغلب على الأزمات و تجاوز العراقيل و العوائق .

فقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت على المؤسسات الفرنسية الحديثة النشأة أن النسب المئوية للبقاء خلال السنوات الخمس الأولى لوجود المؤسسات تتوزع كالتالي:

جدول (2-1) : نسب بقاء المؤسسات الحديثة الإنشاء

النشاط/السن		سنة	سنتان	3 سنوات	4 سنوات	5 سنوات
كل النشاطات و الأشكال القانونية	100	83	69	58	50	42
مؤسسات فردية	100	79	64	53	45	
شركات	100	92	80	68	59	
تجارة	100	74	59	47	40	
خدمات	100	86	72	61	53	
صناعة	100	91	76	65	56	
بناء و أشغال عمومية	100	88	76	66	58	

Source : Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1995

و عليه فإن الرهان كبير جدا لأنه يتعلق بمصير المؤسسة الإقتصادية: النمو و البقاء أو التقهقر و الزوال.

32 F.CLAIRMONT & J. CAVANAGH , ***Sur les Ailes du Capitalisme Planétaire***, Manière de Voir, 28/1995, P.34.

إن الرهان اليوم لا يتعلق بالإنتاج المكثف و إنما بتوفير منتوجات أكثر شخصانية Personnalisés بغية التميّز عن منافسة معولمة، و لتحقيق ذلك ينبغي على المؤسسة الإهتمام أكثر بعوامل التجاوب مع السوق، و توقع تطور احتياجات الزبائن، و السرعة في التكيف مع المستجدات، و المرونة القصوى في الإنتاج و التوزيع .

المبحث الثاني
ملحمة تكنولوجيات الاعلام و الاتصال[33]
و مقتضيات الإبتكار المستمر

لا يقتصر مجال اللعبة التنافسية الجديدة على فتح الأسواق و الإقتصادات أمام تدفق المبادلات و الإستثمارات، بل يشكّل – إلى جانب ذلك – عنصر الإبتكارات التكنولوجية و قدرة المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الجديدة و الإستفادة منها، عاملا حاسما و فعالا لا يقل أهمية عن باقي العوامل، غير أنه مجال محفوف كثيرا بالمخاطر و المحاذير التي يصعب تصورها أو الإحاطة بها، و ذلك بسبب السرعة المذهلة لظهور و أفول المبتكرات التكنولوجية الجديدة، و حجم التأثيرات التي تترتب عنها على المجتمعات عموما و على المؤسسات الإقتصادية خصوصا .

و للوقوف على أهمية العامل التكنولوجي و آثاره على بنية الأعمال و النشاطات الإنتاجية و مقتضيات مسايرة المحيط التكنولوجي الشديد التقلبات، نستعرض فيما يلي المحاور التالية :

- أبعاد و مضامين التحولات التكنولوجية الراهنة
- الفجوة التكنولوجية بين الدول المصنعة و الدول المتخلفة

المطلب الأول
التحولات التكنولوجية الراهنة : الأبعاد و المضامين

1 – التكنولوجيا و الإبتكار: المفهوم و المجالات

يعبّر مصطلح التكنولوجيا عن قطاعات نشاط جد مختلفة (تكنولوجيا طبية، تكنولوجيا معلوماتية ...إلخ)، كما يعبّر عن مجالات أكثر خصوصية كتكنولوجيا صهر الحديد و المعادن الصلبة، أو تكنولوجيا تقطيع القماش بواسطة أشعة لايزر، و يرادف هذا المعنى الأخير مفهوم التقنية La Technique ، و عليه فإن التكنولوجيا تتضمّن تقنية واحدة أو أكثر بالإضافة إلى النشاطات الملحقة و المعارف العملية اللازمة لاستغلال التقنيات [34]

[33] اقتبسنا تعبير "الملحمة" عن كتاب : L'Aigle, le bœuf et le e-business, Episode I : L'Odyssée des Technologies de l'Information (2001) ; Olivier MIDIERE, و هو متوفر على الموقع : www.trilogie-ebusiness.com

[34] G. Haour : Technologie ; Encyclopédie de Gestion et de Management (EGM), P.120.

و يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها التطبيق الفعلي للمعارف العلمية أو التقنيات في مجال تصميم، تطوير و تصنيع المنتوجات أو تقديم الخدمات[35] .

و يقترح مكتب Arthur D. Little الإستشاري تقسيم التكنولوجيات إلى ثلاثة أصناف كبرى :

- التكنولوجيات القاعدية Technologies de Base : و هي تلك التي تكون موضع تحكم من قبل المؤسسة وكذلك المنافسين، و لذلك يعتبر أثرها التنافسي ضئيلا.
- التكنولوجيات الأساسية Technologies – Clés : تتحكم فيها المؤسسة دون منافسيها، مما يمنحها قوة تنافسية كبيرة .
- التكنولوجيات الناشئة Technologie Emergentes : هي تكنولوجيات في طور النمو غير أنها مرشحة لإحلال التكنولوجيات الأساسية.

و على هذا الأساس تتحدد دورة حياة التكنولوجيات حيث تحلّ التكنولوجيات الناشئة محل الأساسية و الأساسية محل القاعدية .

و يرتكز هذا التحول أو الإحلال على الإكتشافات العلمية بالدرجة الأولى، لذلك يمكن القول أن الإرتباط بين العلم و التكنولوجيا وثيق جدا، بحيث يعتمد أحدهما على الآخر و يتفاعلان معا بصفة مستمرة لكون التكنولوجيا تنطلق من معارف شاملة و مبادئ علمية، و في نفس الوقت تسبق الممارسة أو التطبيق (التقنية) الإكتشاف العلمي كما سبق استعمال الأعشاب الطبية العلوم الصيدلانية بزمن طويل [36] .

و يعرّف الأستاذ أوكيل سعيد الإبتكار التكنولوجي بقوله: هو "العملية المتضمنة تجديدا يمس مختلف أنواع المنتوجات و مناهج الإنتاج ...و عليه نميز على وجه الخصوص بين الإبتكار التكنولوجي للمنتوج و الابتكار التكنولوجي للإجراء ... الأول يقصد به إدخال تغييرات على مواصفات المنتوج بغية تلبية الإحتياجات بطريقة أحسن , بينما يهدف الثاني إلى تحسين أداء مسار الإنتاج تقنيا و اقتصاديا"[37].

و الفرق بين الإختراع و الإبتكار كما يوضّحه Schumpeter يتمثل في اعتبار الأول فكرة أو رسم أو نموذج لآلة أو منتج أو عملية أو نظام جديد محسّن، و هو لا يعني بالضرورة أن يصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، بل تلك إحدى خاصيات

---

[35] Cours sur l' Analyse Technologique disponible sur le site : www.surfeco21.com/cours/ch3atech.html
[36] Cours d' Analyse Technologique , op.cit .
[37] OUKIL M. Said ***: Economie et Gestion de l' Innovation Technologique (Recherche & Développement)*** , OPU 1995 , P. 17 .

الإبتكار، بمعنى أن الإبتكار يضيف بعدا إقتصاديا إلى جانب البعد التقني، و عليه يمكن القول أن الإختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، بينما الإبتكار هو التطبيق الإقتصادي للإختراع [38].

2 – المنعرج التكنولوجي

شكّلت التكنولوجيا و الإبتكار دعامتي النمو الإقتصادي منذ بزوغ فجر الثورة الصناعية، و يرى Joseph SCHUMPETER أن التكنولوجيا هي العامل الحاسم لنمو الإقتصاد و تطور الصناعات , و أن العبء الأكبر من هذه الإبتكارات تحمّلته و تتحمّله المؤسسات و المنظمون Les Entrepreneurs، بل يرى أن كل الإبتكارات تقريبا من إنجاز المنظمين[39].

و في هذا السياق طرح Schumpeter فكرة الكتل الإبتكارية Les Grappes d'Innovation، حيث تشكّل كل مؤسسة لنفسها قدرة تكنولوجية (إجراءات و منتوجات Procédés et Produits) على أساس "التكنولوجيات الأصلية" Technologies Génériques المنبثقة – خصوصا – من الأبحاث الأساسية، و من خلال ذلك يتحدّد موقع المؤسسة التكنولوجي مقارنة بمنافسيها، مما يسهّل لها تجميع تكنولوجياتها في قطاعات نشاط محدّدة، تمكنها من ترقية منتوجاتها في مختلف الأسواق[40].

لذلك عمدت مختلف المؤسسات الصناعية إلى احتضان هذا المجال الحيوي و تسخيره بشكل يضمن لها امتيازات دائمة و يكرس هيمنتها على تخصصات أو نشاطات معيّنة.

و قد شهدت المائة و الخمسون سنة الماضية حالات غير متوازنة من السعي الدؤوب للمؤسسات وراء استغلال المعارف التقنية في سبيل خلق الثروة، ثم تسارعت وتيرة ذلك في السنوات الأخيرة بفعل اشتداد حدّة المنافسة بين المؤسسات[41] حتى غدت الميزة الأساسية لمحيط الثورة الصناعية الثالثة هي "التطور التكنولوجي" Le Progrès Technologiques و سرعة الإنتقال من الإختراع إلى الإبتكار .

فبينما اعتمدت المرحلتان الأولى و الثانية للثورة الصناعية على الطاقات Les Energies ، الانتاجيات Les Productivités و رؤوس الأموال Les Capitaux ، تميزت المرحلة الثالثة بما يلي :

- التكنولوجيات تستهلك كميات أقل من الطاقة؛

---

38 كريستوف فريدريك فون برادن : ***حرب الإبداع (فن الإدارة بالأفكار)*** , إصدار مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك – مصر 2000 , ص 20 .

39 J.L. Maunoury : INNOVATION , Encyclopedia Universalis.

40 M. Marchesnay : ***Management Stratégique*** , P. 73.

41 G. Haour Op Cit

- ينصب اهتمام التطور الصناعي على الجودة بشكل مكثف؛
- تتميز الصناعات الحالية بالإعتناء أكثر بالنوعية و الذكاء مما جعلها محضنا لتراكم المعارف أكثر من تراكم رأس المال المادي.

و الإبتكار – حسب P. Pichat [42] – مسار طويل يستغرق من 10 إلى 15 سنة و أحيانا أكثر بين ميلاد فكرة عن منتوج جديد، و ظهور هذا المنتوج في السوق.

و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن ما ادّعاه Peter DRUCKER في كتابه Managing in Turbulent Times الصادر سنة 1980[43]، من أن "أهم ما يميز تكنولوجيا مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية هو سرعة انتشار التكنولوجيات الجديدة في كل بقاع الأرض و ليس الإبتكار" و أن "الوقت الذي يستغرقه تحويل الإكتشاف إلى منتوج أو خدمات لم يتقلص خلافا للظن السائد، و إنما يظل الوقت الميت [أي الفاصل بين الإختراع و الإبتكار] كما كان في السابق من ثلاثين إلى أربعين سنة"[44]، لا يستقيم في أيامنا هذه بل تنقضه المعطيات الواقعية حيث تزداد المسافة الزمنية الفاصلة بين الإكتشاف العلمي و تحويل الإكتشاف إلى تطبيق صناعي , تزداد تقلصا يوما بعد يوم.

فقد تطلّب استعمال الظاهرة الفيزيقية للفوتوغرافيا و صناعة آلة التصوير 100 سنة، و تطلّب الهاتف 56 سنة، و الراديو 35 سنة، و الرادار 14 سنة و الترانزيستور 5 سنوات ...، و تقدّر بعض الشركات أن نصف المنتوجات التي ستسوقها في غضون ثلاث سنوات غير موجودة حاليا[45].

3 – التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال و الغزو الإلكتروني

تحتل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال مكان الصدارة ضمن مختلف التكنولوجيات الجديدة من حيث سرعة و سعة الإنتشار و الآثار البالغة الناجمة عن استعمالاتها المختلفة.

برزت هذه التكنولوجيا نتيجة تزاوج قطاعات المعلوماتية و المواصلات بالإضافة إلى التكنولوجيات السمعية – البصرية، هذه القطاعات الثلاثة توجد مجتمعة في جهاز الكمبيوتر المرتبط بشبكة معلوماتية، و يجسد الأنترنت حاليا هذا التقارب المذهل بين المعلوماتية و الإتصال... و بذلك نجد أنفسنا أمام نمط اتصال جديد يثير رهانات كبيرة بخصوص إدارة المنظمات بما يتيح من إمكانيات الوصول إلى كميات ضخمة من المعلومات من مصادر جد متعددة، و استطاعت تكنولوجيا الإعلام و الإتصال أن تحقق في وقت قصير نسبيا قفزة عملاقة و أن تعيد صياغة أنماط الحياة البشرية و الأنظمة السوسيو – اقتصادية بأساليب غير معهودة، و

---

42 Innovation Technologique , in Encyclopedia Universalis.

43 ترجم إلى الفرنسية تحت عنوان ***L' entreprise face à la crise mondiale*** عام 1981 (InterEditions)

44 ***L' Entreprise Face à la Crise Mondiale*** , P. 53.

45 P. Pichat : Innovation Technologique , in Encyclopedia Universalis .

تتمثل أبرز سمة لهذا التحول التكنولوجي في الوقت الراهن في تعدد الوسائط Les Médias و تشعب المجالات، عبّر عنها الاقتصادي الأمريكي I. De Sola POOL بقوله :

"من الصعوبة بمكان إحصاء تكنولوجيات الإتصال أو التحكم فيها، نظرا لتعدد وسائط الإتصال و تكنولوجيات إرسال النصوص، خلافا للتكنولوجيات الأخرى، لأن آثارها لا تقتصر على الأشياء المادية فقط، بل كذلك – و بالخصوص – على الأشخاص"(46).

و يندرج تطور التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال في سيرورة التحول النوعي الهام لعلاقات المؤسسة العصرية بشركائها الخارجيين، و بمحيطها عموما، و هي تحولات تتميز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية و التفاعل و الإبتكار(47) .

و قد استهل الأستاذ Michel KALIKA دراسته حول "نشأة الإدارة الإلكترونية" بقوله: "كل القطاعات، كل المهن، و كل وظائف المؤسسة ستتأثر بالأنترنت إن لم تكن قد تأثرت به قبلا، لأن ظهور الأنترنت، هذه الوسيلة العالمية للتواصل (بالنصوص و الأصوات و الصور) قد أحدث تغيرات كبيرة في إدارة المؤسسة و في القواعد الإقتصادية ككل مما دفع إلى استخدام عبارة Net-économie" (48) .

و صاحب ذلك غزوا إلكترونيا شمل مختلف المجالات : الإدارة الإلكترونية E-Management، التسويق الإلكتروني E-Marketing، التجارة الإلكترونية E-Commerce ، التعليم الإلكتروني E-Learning ... و القائمة طويلة.

المطلب الثاني
فجوة تكنولوجية أم اختلال حضاري ؟

1 – السباق التكنولوجي في زمن المجتمع المعرفي

في زمن تقاس فيه قوة الدول و المنظمات و درجات تفوقها بقدراتها الإبتكارية و مؤهلاتها الخلاّقة، لا بممتلكاتها و ثرواتها المالية و المادية، فقد انقضت مرحلة من التاريخ – تمتد منذ ظهور علم الإقتصاد – حصرت فيها عوامل الإنتاج و خلق الثروة في الموارد الطبيعية و البشرية و الرأسمالية، ليقتحم العالم مرحلة جديدة يولى فيها الإهتمام الأكبر للموارد المعرفية ... في هذا الزمن ... و

---

[46] CNPF : ***Objectifs Compétences*** , Tome 11 : Nouveaux Métiers, Nouvelles Compétences, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) , Journées Internationales de la Formation , 1998, p.4.

[47] Pr. A. Bendiabdellah : " ***Management des Savoirs et Développement des Compétences à l'Heure des NTIC***, Revue Economie et Management N° 3 Mars 2004 p. 17

[48] M. KALIKA : "***L' Emergence du e-management***", Cahier de Recherche n° 57, CREPA 2000.

في ظل رهاناته المتطورة و ملابساته المتجددة، أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، و بين الدول أيضا، هي القدرة على التعلم و الإبتكار بصفة مستمرة.

لذلك خصصت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI تقريرها لعام 2002 / 2003 لطرح إشكالية "المنافسة بواسطة الابتكار و التعلم"(49).

لقد أدركت الدول المتطورة أهمية هذين العاملين منذ وقت مبكر و استغلت الظروف المواتية لتحقق سبقا هائلا في هذا المضمار، و هي تعمل اليوم على تكريس و إدامة هذا السبق بكل الوسائل المتاحة، مما حدى ببعض المتتبعين للتطور التكنولوجي إلى وصف هذا السباق "بالماراتون التكنولوجي".

إن الدول المصنعة تخصص حوالي خمس ناتجها الوطني الإجمالي لإنتاج و توزيع المعرفة، و تتحمل المنظمات أكثر من 5 % من ناتجها الإجمالي لتكوين مستخدميها، و يستهلك البحث و التطوير (أي إنتاج المعارف الجديدة) من 3 إلى 5 % من الناتج الإجمالي(50).

يشكل حجم النفقات المخصصة للبحث و التطوير أحد أهم مؤشرات الإبتكار، يمكن على أساسه قياس و تصنيف مستويات الدول في مجال التطور التكنولوجي.

إن ما يجلب الإنتباه في هذا الصدد هو تمركز البحث و التطوير لدى فئة قليلة من الدول، و عدد قليل من المؤسسات داخل هذه الدول، فقد أورد تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لعام 2002 / 2003 عدة معطيات تؤكد هذه الحقيقة:

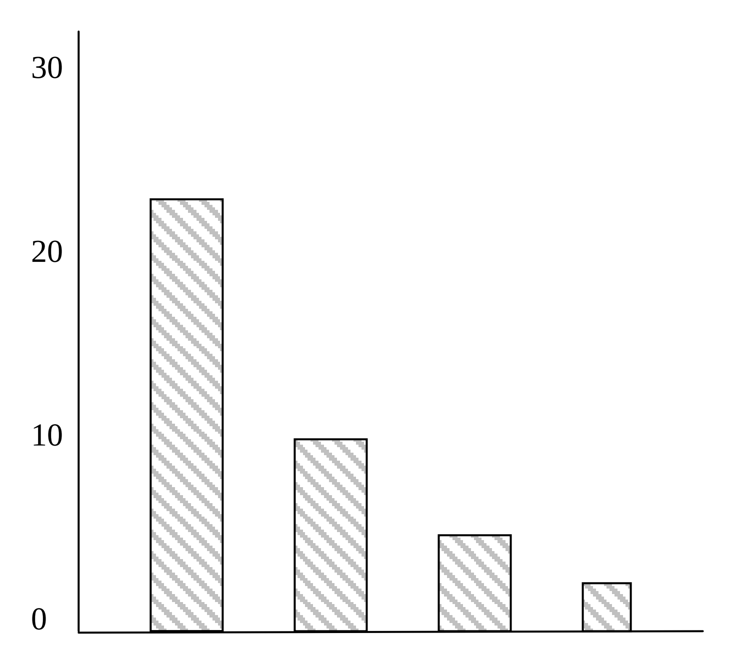
أولا : في 1994 خصصت القطاعات ذات الكثافة التكنولوجية العالية في دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE ما يقارب من 25 % من قيمتها المضافة للبحث و التطوير بما يفوق القطاعات ذات الكثافة التكنولوجية الضعيفة بحوالي 25 مرة .

---

[49] ONUDI : ***Rapport sur le Développement Industriel 2002 / 2003 (La Compétitivité par l'Innovation et l'Apprentissage***) , Vienne 2002

[50] P. DRUCKER : ***Au-delà du Capitalisme*** , P. 200

النسبة المئوية
من القيمة المضافة



كثافة تكنولوجية عالية | كثافة تكنولوجية متوسطة عالية | كثاافة تكنولوجية متوسطة ضعيفة | كثافة تكنولوجية ضعيفة

Source : Onudi , rapport 2002 /2003 , p.15

شكل (1-1) : نفقات البحث و التطوير حسب القطاعات الصناعية في دول OCDE

ثانيا : نظرا للمخاطر و لمقتضيات الاقتصاديات السلمية يميل البحث و التطوير إلى التمركز على مستوى عدد فليل من المؤسسات في كل دولة كما هو الشأن في الولايات المتحدة حيث استحوذت 100 مؤسسة ذات أعلى أرقام الأعمال على ثلثي نفقات البحث و التطوير خلال سنة 1995، و من بين 35000 مؤسسة تحوز برامج بحوث و تطوير فإن 1 % فقط منها أنفقت حوالي 70 % من مجموع النفقات الموجهة للبحث .

ثالثا : شهدت المخصصات المالية للبحث و التطوير من طرف المؤسسات المنتجة تطورا معتبرا سواء في الدول الصناعية التقليدية أو الدول حديثة التصنيع كما يبينه الجدول التالي المقتبس من تقرير ONUDI السالف الذكر (بتصرف) :

جدول (1-3) : تمويل المؤسسات للبحث و التطوير

مجموعة الدول، مستوى الدخل أو المنطقة	1985		1995 - 1998	
	القيمة (ملايين الدولارات)	الحصة العالمية %	القيمة (ملايين الدولارات)	الحصة العالمية %
العالم	97.133,6	100	353.288,9	100
الدول المصنّعة	95.034,1	97,8	333.088,6	94.3
الدول في طور الإنتقال	/	/	2.078,7	0,6
الدول النامية	2.099,6	2,2	18.121,7	5,1
المداخيل المرتفعة و الأقساط العالية عن المداخيل الوسيطة	1.698	1,7	16.057	4,5
أقساط منخفضة عن المداخيل الوسيطة	98	0,1	5,69	0,2
مداخيل ضعيفة	303	0,3	14,98	0,4
شرق آسيا	/	/	14.125,8	4,0
شرق آسيا (باستثناء الصين)	1.115,1	1,1	13.028,4	3,7
جنوب آسيا	303,3	0,3	397,6	0,1
أمريكا اللاتينية و الكاريبي	423,1	0,4	2.783,7	0,8
أمريكا اللاتينية و الكاريبي (باستثناء المكسيك)	170,9	0,2	2.647,2	0,7
افريقيا جنوب الصحراء	183,7	0,2	501,2	0,1
افريقيا جنوب الصحراء (باستثناء جنوب افريقيا)	0,1	/	0,4	/
الشرق الأوسط و شمال افريقيا و تركيا	74,3	0,1	313,3	0,1

Source : ONUDI , Rapport 2002 / 2003 , p.179.

2 – تقييم المجهودات التكنولوجية و الإبتكارية في الجزائر و الوطن العربي

تعرف المنطقة العربية تأخرا فظيعا في مجال البحث و التطوير بحيث تحتل الدول العربية عموما مراتب متدنية على الصعيد العالمي و مستويات شديدة الانحطاط، فوفقا لإصدار 1998 من تقرير العلم في العالم [لمنظمة اليونسكو] يعدّ تمويل البحث في

العالم العربي من أكثر المستويات انحطاطا في العالم، فقد بلغ معدل الإنفاق العلمي نسبة إلى الناتج المحلي 0.14 % فقط في العالم العربي عام 1996، مقابل 2.53 % عام 1994 لإسرائيل , و 2.9 % لليابان و 1.62 % لكوبا [51] .

و يشير الباحث المغربي مهدي لحلو [52] إلى ضعف الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي في دول شمال افريقيا سواء من طرف السلطات العمومية أو المؤسسات الاقتصادية، و على غرار مجموع دول العالم العربي و معظم المناطق النامية، فإن النفقات الوطنية للبحث العلمي تمثل أقل من 0.5 % من الناتج الداخلي الإجمالي بينما تتجاوز 2 إلى 2.5 % في الدول المصنعة، و يبين الجدول التالي نفقات البحث و التطوير في العالم العربي مقارنة بأهم مناطق العالم :

حدول (1-4) : نفقات البحث العلمي

التجمعات الإقليمية أو الدول	نفقات البحث العلمي للفرد الواحد	نفقات البحث العلمي بالنسبة للناتج الداخلي الإجمالي
العالم العربي	8 دولار أمريكي	% 0.2
الولايات المتحدة الأمريكية	794.4	% 2.7
الإتحاد الأوربي	372.5	% 1.82
اليابان	715.0	% 2.91
منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية	452.9	% 2.21

المصدر : M.Lahlou, Commercialisation des résultats de la recherche en Afrique du Nord, 2001

و في إطار تقييمها للمجهود التكنولوجي و الإبتكار على الصعيد الدولي حددت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية معيارا مركبا من مؤشر البحث و التطوير الممولين من طرف المؤسسات الإنتاجية و مؤشر براءات الإختراع المودعة في الخارج، و على أساس هذا المعيار صنفت الدول إلى ثلاث فئات متميزة :

- الأولى هي فئة الدول ذات النجاعة الصناعية العالية
- الثانية هي فئة الدول المتوسطة النجاعة
- أما الثالثة فهي فئة الدول الأقل نجاعة .

و تندرج الجزائر ضمن الفئة الثالثة التي تضم 25 دولة تتميز خصوصا بضعف النفقات الموجهة للبحث و التطوير بالإضافة إلى ضعف الإستثمارات الأجنبية المباشرة [53] .

و من الأسباب الأساسية التي تعيق تقدم البحث العلمي و التكنولوجي في المنطقة العربية عموما و شمال افريقيا بالخصوص يورد الأستاذ مهدي لحلو العوامل التالية :

---

[51] برنامج الأمم المتحدة للإنماء : ***تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002*** , ص 61 .

[52] ***Commercialisation des résultats de la recherche en Afrique du Nord*** , Nations-Unis , Centre de Développement sous-régional pour l'Afrique du nord (CDSR), 2001.

[53] ONUDI , Rapport 2002 / 2003 , p. 73

- عدم إدماج البحث العلمي و التكنولوجي في السياسات التنموية و المكانة الضئيلة التي تولى لها في المخططات الوطنية للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية .
- إنعدام التنسيق و التعاون بين مختلف مراكز البحث بغية الإشتراك في تشكيل تكتلات بحثية مترا بطة، مما يشكل عاملا هاما في زيادة التكاليف بالنسبة لجميع المتدخلين .
- الأدوات القانونية و المالية و المؤسساتية المتعلقة بالبحث العلمي و التكنولوجي و كذا بتثمين و تسويق نتائجه، توجد في حالة متدنية مقارنة بمتطلبات هذا القطاع الحساس، بحيث لا تشارك القطاعات الإنتاجية الكبرى (المحروقات في الجزائر، الفوسفات في المغرب ...) برغم إمكانياتها المالية الكبيرة، إلا بشكل ضعيف في تمويل مؤسسات البحث، و تظل على العموم في حالة تبعية للتكنولوجيات المستوردة .
- لا يتمتع الباحثون – في كل المنطقة – بقوانين أساسية خاصة Statuts تضمن لهم حقوقهم و تشجعهم على المكوث في بلدانهم و تنمية قدراتهم، و حتى عندما توجد مثل هذه القوانين فإنها تكرس نوعا من الوصاية السياسية تتعارض مع المجهودات التطورية .
- إنعدام التواصل و التنسيق بين مراكز البحث المتخصصة و المؤسسات الإنتاجية، إضافة إلى غياب هيئات عمومية أو خاصة تتولى نقل و اقتناء التكنولوجيات الأجنبية الناجعة، الضرورية و القليلة التكلفة [54] .

و من العوامل الأساسية التي تكرس واقع التخلف العلمي و التكنولوجي في العالم العربي ما أورده عدد من الدراسات التي تناولت الفجوة الرقمية بين العرب و أقاليم العالم المختلفة، و التي عبّرت عنها "بمجموعة من التوزيعات الإحصائية لعدد من المؤشرات من قبيل الهواتف الثابتة، و عدد الحواسيب الشخصية، و عدد مواقع الأنترنت و مستخدميها منسوبة إلى إجمالي عدد السكان... [حيث] يأتي الإقليم العربي ضمن الشرائح الدنيا لهذه التوزيعات الإحصائية. يكفي مثالا هنا فيما يخص الأنترنت أن نصيب العرب من إجمالي مستخدمي شبكة الأنترنت يبلغ 0.5 % في حين تبلغ نسبة العرب إلى إجمالي السكان العالمي 5 % تقريبا"[55] .

المبحث الثالث
التغيّرات التنظيمية و تحولات أنظمة العمل

لقد كان للعوامل التي أثرناها في المبحثين السابقين آثارا بالغة و انعكاسات مباشرة على البنيات التنظيمية في بعديها العلوي (التصوري، الفكري، الثقافي...) و القاعدي (العملي، العلاقاتي، الهيكلي...)، و قد غدا التحول و التغيير نتيجة لذلك مسارا اعتياديا و مستمرا خلافا لما كان عليه الأمر في فترات الاستقرار التي سبقت الصدمة البترولية الأولى في السبعينات من القرن الماضي .

---

54 M. Lahlou , op. cit.

55 برنامج الأمم المتحدة للإنماء : ***تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002*** , ص 72

هذا الواقع الجديد جعل من التسيير الفعال للتغيير أحد الصعوبات الأساسية التي تواجهها المنظمات حيث أضحى التكيّف السريع للمنظمة مع مستجدات المحيط مسألة مصيرية يتحدد البقاء أو الزوال على أساسها [56]، كما أن سرعة و تعقّد التغيرات وضعت كفاءات المديرين و المستخدمين على المحك، و غيّرت كل المعطيات و القواعد التي حكمت أنظمة العمل و التسيير ردحا غير قصير من الزمن، و فرضت قواعد عمل جديدة تتسم خصوصا بالقابلية للتكيّف، المرونة، التفتح و الاستقلالية.

و يمكننا حصر نطاق هذه التحولات في مجالين اثنين هما: التغيّرات الفردية و التنظيمية أو ما اصطلح على تسميته بالتطوير التنظيمي Développement Organisationnel (المطلب الأول) و تحولات أنظمة العمل و التسيير (المطلب الثاني).

المطلب الأول
التغييرات الفردية و التنظيمية و تطوير المنظمات

كل المنظمات تقريبا تتواجد في محيط يتميز بالتقلبات السريعة و التغيرات المستمرة، مما يعرضها باستمرار لإفرازات و مخاطر هذه التغيّرات و يفرض عليها حالة الإستنفار القصوى بشكل دائم، فالمنظمات إما أن تغيّر نفسها و تواكب المستجدات البيئية أو أن تعرض نفسها لاكتساح سيول التغيّرات و هجمات الضغوطات الخارجية .

و على هذا الأساس يمكننا التمييز بين نوعين من التغيّرات :

- التغيّرات العفوية أو المفروضة Changements Spontanés
- التغييرات المخططة أو الإرادية Changements Planifiés ou Intentionnels

و يتعلق هذين النوعين من التغيّرات بالفرد و المنظمة معا، حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر باعتبار أن المنظمة هي مجموعة بشرية مهيكلة و ذات أهداف، و أن التداخل و الإرتباط بين الفردي و التنظيمي وثيقين لدرجة يصعب معها تمييز عناصر أحدهما عن الآخر، كما سيتجلى في ثنايا هذا المطلب الذي سنتناول فيه المحاور التالية : (1) طبيعة التغيير التنظيمي و مظاهره، (2) مناهج التغيير التنظيمي و أساليبه (3) مكانة الفرد في المسار التغييري .

1 – طبيعة التغيير التنظيمي و مظاهره

ذكرنا في مستهل هذا الفصل أن التغيير السريع و المتواصل أصبح يشكّل بحق السمة الأساسية المميّزة للمرحلة الراهنة من تاريخ البشرية، و عاملا ملازما لمسار الحياة الفردية و التنظيمية، لقد غدا التغيير حتمية لا مناص منها، بحكم أن الحياة بكل مناحيها مجبلة على ذلك، فإما التحوّل الإيجابي و الإرتقاء و النمو و إما التقهقر و التردي إلى الحضيض، و في أغلب الحالات يكون

---

[56] Hellriegel , Slocum & Woodman , " ***Management des Organisations*** " , p.596.

المحيط هو السبب أو المبرر للتغيير، حيث يركز التغيير في المنظور الإداري على حاجات الزبائن أو ضغوطات المنافسين بالخصوص (57).

و في تحقيق أجرته هيئة The Conference Board على 160 مؤسسة تبيّن أن الأسباب الأساسية لتغيير المؤسسات مرتبة حسب درجة الأهمية هي :

- مواجهة تصاعد معتبر للمنافسة
- مواجهة تغيّر هام في الأداءات المالية للمؤسسة أو القطاع
- إدخال تكنولوجيات جديدة أو التكيّف معها
- توسيع الأعمال للأسواق العالمية
- إبرام شراكات أو تحالفات
- الإندماج أو التملك (58) .

و يصف Larry E. Greiner مراحل التغيير التي تجتازها معظم المؤسسات المتطورة كالتالي :

1. مرحلة الإبداع : تتمثل في وجود فريق صغير غير رسمي يتمتع بروح المبادرة التأسيسية Esprit Entrepreneurial .
2. مرحلة القيادة : ظهور عدد من المشرفين
3. مرحلة التفويض : الرقابة غير المباشرة من خلال المستويات التدرجية .
4. مرحلة التنسيق : التوازن الرسمي بين النشاطات المركزية و اللامركزية.
5. مرحلة التعاون : فرق متكونة من أعضاء أكفاء تربطهم علاقات متطورة ضمن هياكل غير رسمية و سياق جد تعاوني (59) .

إن المنظمات، كما الإنسان، تولد، تنمو ثم تشيخ، و خلال سيرورتها التحولية تنتقل من البساطة إلى التعقيد نتيجة توسع نشاطاتها، تداخل مسارات اتخاذ القرار، تطور أنظمة التسيير و تراكم المعارف و المهارات، و من هنا فإن التقاليد، الضوابط، القيم و كذلك الممنوعات (الطابوهات)، الكفاءات و القدرات تتحول جميعها إراديا أو قسريا، إيجابيا أو سلبيا (60).

---

[57] J. Brilman , " ***L' Entreprise Réinventée*** " , p. 242

[58] Kathryn Troy , " ***Change management : an overview of current inititives*** " , The Conference Board : Aresearch Report , Ed. The Conference Board, 1994. نقلا عن J. Brilman p. 243

[59] Larry E. Greiner, " ***Evolution and Revolution as Organizations Grow*** ", Harvard Business Review, Vol. 63, septembre-octobre 1972.

[60] J. Brilman, Op. Cit. p. 243

و بالرغم من تعدد أهداف التغيير الإرادي (المخطط) إلا أنه بالإمكان حصرها في هدفين أساسيين هما : تنمية قدرة المنظمة على التكيف و مسايرة التغيّرات التي تحصل في المحيط و تشكل ضغوطات بالنسبة لها، و تغيير النماذج و الأنماط السلوكية للمستخدمين[61].

و على ضوء ما تقدم يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه " المبادرة الإرادية من طرف الإدارات و المستخدمين لتحسين سير بعض المجموعات أو الأقسام أو كل المنظمة "[62] .

و يرى P.S. Goodman & L.B. Kurke أن التغيير التنظيمي المخطط يفترض مجموعة نشاطات و إجراءات موجهة لتغيير الأفراد، المجموعات و الهياكل بالإضافة إلى مناهج المنظمة [63] .

و نخلص عقب هذا العرض الموجز لطبيعة التغيير التنظيمي إلى بيان أهم أنواع التغيير في المنظمات كما حددها الأخصائيون الأمريكيون R.M. Kanter, B.A. Stern & T. Jick:

جدول (1-5) : الأنواع الثلاثة للتغيير

القوى التي تفرض التغيير	أشكال التغيير	الفاعلون الأساسيون
تغيّرات في المحيط تمس كل أو جزء من القطاع الصناعي (التوجه، التكنولوجيا...) **تطوري – كلي** Macro-Evolutionnaire	تغير هوية المنظمة عبر إعادة صياغة العلاقة مع المحيط (تغيير النشاطات، المنتوجات، أنظمة التوزيع ...)	استراتيجيو التغيير
تشوّه عضوي للمنظمة يرتبط بدورة حياتها (نمو، سن، تطور...) **تطوري – جزئي** Micro-Evolutionnaire	تغيير في طريقة أداء العمل : • أقصى درجة الإصلاح • أو إعادة الحيوية	منجزو التغيير
صراع من أجل السلطة أو المراقبة من طرف الأفراد أو المجموعات . **بعد سياسي ثوري** Revolutionnaire : عرض عمومي للاقتناء OPA، اندماج، قيادة جديدة ، إعادة هيكلة	تغيير مراقبة الهياكل	الأطراف المعنية : أشخاص مستفيدون من التغيير أو متأثرون به

المصدر : J. Brilman, " L' Entreprise Réinventée", p. 242

61 Hellrigel & al., "***Management des Organisations***", p. 597.
62 Op. Cit. p. 597
63 Op. Cit. p. 596

و تتجلى أهم مظاهر التغيير التنظيمي في العناصر التالية [64] :

أولا : التطور التكنولوجي

نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، فإننا نلاحظ اليوم ميلا عارما للمؤسسات نحو الإستخدام المكثف للتكنولوجيات المتطورة في مجالي التصنيع و التجميع لاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا ، اليابان و أوربا حيث نسبة الأتمتة L' Automatisation و اللجوء إلى استعمال الربوهات و الذاكرات الإصطناعية و الآلات الأوتوماتيكية او الموجهة رقميا A Commande Numérique في تزايد مستمر .

و لا يخفى ما لهذا الميل من تأثير على طبيعة العمل و على التركيبة العمّالية، أقربها تصورا هو تلاشي الحدود الفاصلة بين الياقات البيض و الياقات الزرق Cols Blancs et Cols bleus، و زوال بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية و الإدارية.

ثانيا : انتشار المعارف

الإنتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي تسبّب في الإنفجار المعرفي الذي يعيشه العالم المعاصر بحيث يتضاعف عدد النشريات و المقالات العلمية مرتين كل 15 سنة، و يصدر يوميا في العالم 1000 عنوان جديد من الكتب [65]، مما يفرض على المنظمات الإهتمام أكثر بالموارد المعرفية و المعلوماتية، و الإستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة .

و على هذا الأساس اشتدت حاجة المنظمات إلى مستخدمين ذوي مؤهلات علمية لإنجاز عمل يزداد تعقيدا أكثر فأكثر، كما أن انتشار و اتساع نطاق المعارف يضع المسيرين و الإطارات أمام تحديات جسام :

- اكتشاف و نشر المعرفة المتوفرة في المنظمة
- اكتساب و خلق معارف جديدة
- تحويل المعرفة إلى منتوجات و خدمات نافعة [66] .

---

[64] تجدر الإشارة إلى أن هذه المظاهر إذا نظر إليها من الجهة الخارجية للمنظمة فإنها تشكل مصادر للضغوطات التي تفرض التغيير على المنظمة , كما أوردها مؤلفو كتاب ***Management des Organisations*** ص 600 – 605 , أما من المنظور الداخلي فإنها تشكل مظاهر تغييرية , و لا تناقض بين المنظورين بحكم أن التغيير الداخلي الإرادي هو في حقيقة أمره استجابة تكيّـفية مع الضغوطات الخارجية و انعكاسا للتغيّرات البيئية .

[65] هذا , بينما يرزح عالمنا العربي في مرتبة قياسية من التخلف المعرفي , حيث بلغ مجموع الكتب المترجمة إلى اللغة العربية منذ عصر المأمون و حتى الآن , أي منذ عشرة قرون , نحو مائة ألف كتاب , و هو ما يوازي تقريبا ما تترجمه إسبانيا وحدها في عام واحد (تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 ص 76) .

[66] D.E. Zand, " ***Information, Organization and Power*** " , New York , Mc Graw Hill, 1981 p. 6-7.
Cité par Hellriegel & al. P. 603

ثالثا : العفاء السريع للمنتوجات

التطور السريع لأذواق المستهلكين بفعل الوتيرة التي تجري بها التغيّرات التكنولوجية و الإبتكارات، أدى إلى تقلص دورة حياة العديد من المنتوجات و الخدمات لدرجة أن حوالي 55 % من المنتوجات المباعة حاليا لم تكن موجودة منذ عشر سنوات فقط، و في القطاعات الأكثر حركية مثل الصناعات الصيدلانية و الإلكترونية لا تعمّر بعض المنتوجات أكثر من ستة (6) أشهر(67) .

هذا الواقع فرض على المؤسسات اتخاذ مواقف و تدابير استراتيجية يمكن وصفها بالثورية في مجال إدارة الأعمال، مستعينين في ذلك بما تتيحه اليقظة الإستراتيجية : المعلوماتية، التكنولوجية ... من إمكانيات و وسائل، بهدف التنبؤ المسبق باحتياجات السوق و تطور الأذواق، و محاولة التأثير عليها و توجيهها وفق ما يخدم مصلحة المنظمة، بالإضافة إلى إعادة تشكيل أنماط التسيير و الإنتاج بما يضمن السرعة القصوى و المواكبة التامة للتطورات، و ذلك بواسطة تقليص المدة الزمنية بين تصميم المنتوج و وضعه في متناول الزبون .

و السبيل إلى بلوغ درجة عالية من التحكم و المسايرة هو حيازة قدرة كبيرة على التكيّف مع المستجدات، و درجة عالية من المرونة الهيكلية و التنظيمية تسمح بالتشكل السريع وفق مقتضيات التغيير الخارجي .

رابعا : تطور طبيعة اليد العاملة و نوعية الحياة في العمل

نتيجة للتحولات الجذرية التي عصفت بالتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول (كاقتحام المرأة لميدان العمل بشكل مكثف، هجرة اليد العاملة باتجاه الدول المصنعة، اهتمام تشريعات العمل بتهيئة الظروف الملائمة للعمل و التكفل بانشغالات الطبقة الشغيلة ...)، أصبحت اليد العاملة ذات طبيعة مختلفة عما كانت عليه في السابق من حيث المستويات العلمية، القيم المؤثرة و الإهتمامات و الدوافع .

هذه العوامل فرضت على المنظمات منطقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز، إلخ ...، و أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، و انتقل مركز الإهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات و المؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات، و انما بما يمكن أن يقدم للمؤسسة حالا و مستقبلا، و من هنا أضحى التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي .

---

[67] Hellriegel & al. , op. cit. p.603

كما انصب الإهتمام على تحسين نوعية الحياة في ميدان العمل باعتبار أن سلوك العامل (مردوديته، ولائه للمنظمة، تفانيه في العمل ...) رهين بأحاسيسه و مدى إشباعه لاحتياجاته المرتبطة بحياته المهنية الأجر العادل، تكافؤ الفرص، الترقية، الإعتراف، التطوّر و الإنجاز) .

لذلك ارتأى المكتب الدولي للعمل تخصيص تقرير الدورة 91 للمؤتمر الدولي للعمل لعام 2003 لموضوع : " ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف*** " ، و هو ما يعبّر عن نقلة نوعية في تصور العمل و العمالة في الوقت الراهن .

2 – مناهج التغيير التنظيمي و أساليبه

من الصعوبة بمكان تحديد مناهج التغيير الفعالة، لكون هذه المناهج تختلف من منظمة لأخرى و ما يكون منها فعّالا في إحدى المنظمات لا يكون بالضرورة فعّالا في باقي المنظمات، أضف إلى ذلك اختلاف المنظرين في أسس و مبادئ و وسائل التغيير التنظيمي و التركيز المتباين على عناصر مختلفة (الأشخاص، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الاستراتيجية) .

و لقد حظي موضوع مناهج التغيير و أساليبه باهتمام الكثير من الباحثين و طرحت بشأنه مقاربات كثيرة انتهج بعضها أسلوبا نظميا بينما ارتأى آخرون اعتماد أسلوب التطوير التنظيمي :

- **نموذج التغيير بالمنهج النظمي**

يرى هذا النموذج في المنظمة تركيبة من العناصر المتفاعلة و المؤثرة في بعضها البعض، هذه العناصر هي : الأفراد، المهام، التكنولوجيا، الهياكل و الاستراتيجية، و كل تغيير يمس أحد هذه المتغيرات ينعكس بالضرورة على باقي العناصر نظرا لعلاقة الإرتباط و التفاعل فيما بينها .

و يمنح المنهج النظمي للمسيرين نظرة شاملة عن المنظمة تتجاوز تلك النظرة التجزيئية لتهتم بالعلاقات و التفاعلات بين مختلف الأجزاء المكونة للمنظمة و التي تشارك كلها في سيرورة التغيير التنظيمي .

- **نموذج التطوير التنظيمي**

التطوير التنظيمي هو مسار مخطط و منظم للتغيير التنظيمي، "يركز خصوصا على التكنولوجيا، البحث و نظرية العلوم السلوكية ... و يعتمد على السيكولوجيا [النفسيات]، السوسيولوجيا [الإجتماعيات] و الأنتروبولوجيا [الإنسانيات] في تحديد تقنيات التغيير المتعددة و التي تجمعها فلسفة واحدة و مجموعة معارف مشتركة " [68] .

---

[68] Op. Cit. p. 619

و قد أحصى Marcel LAFLAMME مجموعة من النظريات الواردة في هذا الصدد في كتابه : "Dix approches pour humaniser et développer les organisations : Science du comportement et développement organisationnel " ، تبنت كلها النموذج التطويري :

1 – تدريب الحساسية T-Group : Chris Argyris
2 – حل النزاعات ما بين الأفراد : R.E. Walton
3 – تطوير العلاقات ما بين الجماعات : R.E. Beckhard
4 – الإستشارة حول المسارات : E.H. Schein
5 – الشبكة الإدارية Grille Managériale : Blake & Mouton
6 – التسيير الإسهامي Gestion Participative : R. Likert
7 – الإدارة بالأهداف Direction par objectifs : G.S. Odiorne
8 – إثراء المهام Enrichissement des taches : F. Herzberg
9 – نموذج التمييز–الإندماج Différenciation-Integration : Lawrence & Lorch
10 – النظام الإجتماعي–التقني Système Socio-technique : E.L. Trist

إن أهم ما يميز التطوير التنظيمي عن غيره من مناهج التغيير التنظيمي العناصر التالية [69] :

- يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير موجه ذاتيا يشارك فيه كل المعنيين بإخلاص و تفان؛
- التطوير التنظيمي هو محاولة لتغيير كل النظام و ليس جزء منه فقط، من أجل النهوض بالمنظمة و جعلها أكثر فعالية؛
- يهتم التطوير التنظيمي بمعالجة المشاكل الآنية و بتطور المنظمة على المدى البعيد؛
- يعتمد التطوير التنظيمي على المسار الجماعي في جمع البيانات، التشخيص و اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة المشاكل؛
- يتمخض غالبا عن حركة التطوير التنظيمي إحداث هياكل تنظيمية جديدة، و تعديلات جذرية و علاقات مختلفة كلية عن النماذج البيروقراطية التقليدية .

و في الفصل المخصص لمناهج التغيير التنظيمي المخطط من كتاب Management des organisations يستعرض المؤلفون (hellriegel, Slocum & Woodman) ثلاثة أنواع من المناهج يرتكز كل واحد منها على عناصر مختلفة :

---

[69] Op. Cit. p. 619 - 620

1 – المناهج المرتكزة على المهام و التكنولوجيا ,
2 – المناهج المرتكزة على الأشخاص ,
3 – المناهج المرتكزة على الهياكل و الاستراتيجية .

النوعان الأول و الثاني يعكسان : أحدهما توجها آليا ناجما عن تأثير المدرسة الكلاسيكية للتنظيم، و الآخر توجها سلوكيا مستمدا من مفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية، و لا يجدي تطبيقهما المنفصل أي نفع بحكم أنهما متجاوزان تصوريا و غير ملائمان تقنيا .

يبقى النوع الثالث (المرتكز على الهياكل و الاستراتيجية) أكثر ملاءمة كونه يهدف إلى التعديل الكلي للمنظمة "و يسعى غالبا إلى تغيير الهيكل, الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية معا"[70] .

3 – مكانة الفرد في المسار التغييري

في خضم التحولات السالف ذكرها برز الإنسان، بعد تغييب طويل عن نطاق البحوث التنظيمية و الاستراتيجية، ليحتل مكان الصدارة في حركة التطوير التنظيمي، و ليتموقع في "القلب من ظواهر تراكم و تثمين الموارد غير المادية، إذ بفضل الأفراد تحقق المنظمات الأداءات المطلوبة، و بإغفال الإمكانيات البشرية تعجز المنظمة عن ابتكار أساليب جديدة للعمل " [71] .

و يلاحظ المفكر المغربي المهدي المنجرة أن "الحاجة إلى تأكيد مكانة و دور الموارد البشرية أصبحت، الآن، مقبولة على نطاق واسع، إلا أنها لم تترجم [في مجتمعاتنا المتخلفة] إلى سياسات فعالة و مناسبة" [72] .
و يذكر المنجرة العوامل الأساسية التي أدت إلى تحقيق مثل هذا التغيير الجوهري في المواقف في أنحاء العالم :

- إخفاق النماذج التنموية التي اتبعت في الأقطار النامية و التي لم تأخذ بالأبعاد "البشرية" و "الإجتماعية– الثقافية" في حسبانها بصورة كافية .
- تطور العلم و التقانة بمعدل لم يسبق له مثيل أدى إلى خلق فجوة بشرية بين المعرفة المتراكمة و قدرتنا على استخدامها في حل المشاكل المرتبطة و بالتالي إلى الحاجة لموارد بشرية أكثر "تأهيلا" تدرك تمام الإدراك طبيعة المعضلة و التحديات التي تفرضها التقنيات الجديدة .
- بزوغ فجر مجتمع التعلم الذي يحل تدريجيا محل مجتمع الإنتاج، و الذي تصبح فيه الموارد البشرية المؤهلة و المعلومات وثيقة الصلة أشد أهمية من الموارد الطبيعية و رأس المال [73] .

---

70 Op. Cit. P. 646
71 Ahmed Bounfour , "***Le management des ressources immatérielles***" , p. 205
72 المهدي المنجرة : ***الحرب الحضارية الأولى*** , ص 317
73 نفس المرجع .

و يعود الفضل في إبراز مكانة الإنسان في المشروع التنموي – على المستوى الكلي –، و وضع قدرات الإنسان و خياراته و فرصه في صلب عملية التنمية، يعود الفضل في ذلك إلى الإقتصادي Amartya Kunar SEN الحائز على جائزة نوبل للعام 1998، حتى غدا من المقطوع به اعتبار " البشر هم الثروة الحقيقية للأمم " على حد قول F. Harrisson .

أما على المستوى الجزئي فقد بدأت تتبلور بصفة تدريجية أهمية الفرد و مكانته المركزية في المنظمة، انطلاقا من أبحاث هاوثرن، مرورا بمختلف النظريات المتعلقة بالدافعية، القيادة و السلوك التنظيمي، إلى أن تمخض عن هذا التطور قناعة كاملة أبرزها Peter Drucker في نظرية "الإدارة الإسهامية بالأهداف"، التي تقتضي مشاركة الأفراد في كل مراحل العملية الإدارية .

و على هذا الأساس يمكننا الجزم أن التغيير التنظيمي عملية إنسانية محضة، بمعنى أنها تنجز من طرف الإنسان (بواسطة امكانياته لا سيما المعرفية منها) و لصالح الإنسان (مالكا كان أو عاملا أو زبونا فعليا أو محتملا).

المطلب الثاني
تحولات أنظمة العمل و التسيير

إن المتتبع لأدبيات علم الإدارة يلاحظ ذلك الكم الهائل من المصطلحات الجديدة التي تغزو هذا الميدان بشكل يقل نظيره في الميادين الأخرى، أذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر : حكمانية المؤسسة Gouvernement d'entreprise ، الإدارة بالقيمة Management par la valeur ، المنظمة التعليمية Organisation apprenante ، المنظمة الشبكية Organisation en réseau ، إعادة الهندسة التنظيمية Reengineering، إخراج النشاطات Externalisation، تحميل المسئولية للمستخدمين Empowerment ، و غيرها ...، مما يخلق تصورا لدى المهتمين أننا نعيش حالة ثورية و منعرجا هاما، سيؤديان لا محالة إلى تحولات جذرية في المنظمات من حيث طبيعتها , بنائها الهيكلي، علاقاتها و أنظمة تسييرها.

إن منظمة اليوم لم تعد هي منظمة مطلع القرن الماضي (المنظمة التايلورية و الفوردية)، إذ عرفت هذه الأخيرة تحولات كثيرة و عميقة أعادت النظر كلية في الحدود التي تفصلها عن المحيط و التي تحدد طبيعتها كتركيبة متميزة و منفصلة، و في بنائها الداخلي و هياكلها التنظيمية من جهة، و أعادت تصميم و تشكيل أنظمة تسييرها و أنماط إدارتها من جهة ثانية .

1 – المرونة التنظيمية أو الحدود الجديدة للمنظمة

تحت عنوان " *الحدود الجديدة للمنظمة* " أصدر معهد Vital Roux ضمن سلسلة Entreprendre كتابا جماعيا بتنسيق Patrick Besson يعرض فيه إشكالية "الداخل – الخارج" Dedans-dehors ، استهله المنسق بالقول : "بعد أن كانت المنظمة تتحدد بجدرانها ضمن واقعها المادي الذي كرسه النظام الآلي الذي هيمن على الفكر التنظيمي منذ ظهور

المنظمات المعاصرة ، أحدثت الثورة المعلوماتية الراهنة انقلابا كبيرا في التصورات و خلقت واقعا جديدا يحتضن المنظمات الحالية و يحدد طبيعتها و صورتها أمام الخارج".

بفعل تأثير العوامل و الضغوطات التي أسلفنا الحديث عنها، إضافة إلى الميل المتنامي للزبائن نحو اقتناء سلع و خدمات أكثر شخصانية Produits Personnalisés ، تجد المنظمات نفسها حاليا أمام تحديين كبيرين يتعلق الأول بإعادة التموقع و ابتكار أشكال جديدة للتدخل و التواصل مع الآخرين، أما الثاني فيتعلق بضرورة إعادة رسم حدود المنظمة أي نطاقها الإقليمي المنفصل عن محيطها الوطني و العالمي (74) :

أولا : أمام اكتشاف " المؤسسة – الكتلة " L'entreprise-bloc أن كل مركباتها ترتبط تدريجيا بعلاقات مباشرة مع أسواق السلع و الخدمات، بات من الضروري على المؤسسات – لضمان بقائها – إعادة تحديد موقعها من خلال ابتكار أشكال لتسيير المخاطر، و أنماط جديدة للإندماج في مجالها الإجتماعي – الاقتصادي، و رسم حدود جديدة مع المحيط .

ثانيا : و مع اكتشاف منطق المسارات المختلف كليا عن منطق المنظمة الوظيفية، و تحول اتجاه تدفقات البيانات و المهام و المسئوليات من المسار العمودي (من الرئيس إلى المنفذ) إلى المسار الأفقي (من الزبون إلى الفريق متعدد الصلاحيات الوظيفية)، و لذلك فإن ضمان بقاء المنظمة يتطلب منها إعادة التشكل و ابتكار أشكال جديدة للتنسيق توفق بين الهيكل الشبكي و الهيكل التدرجي، و بين المنطق الوظيفي و منطق المسارات .

إن هذا التصور الثوري يجد أدوات تطبيقه فيما أسماه M. Hammer & J.Champy بإعادة الهندسة التنظيمية Reengineering ، التي تفترض عادة تصميم المنظمة انطلاقا من الصفر بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، و بالتركيز – بدرجة كبيرة – على البعد الإنساني الذي يشكل نقطة الإرتكاز في كل منظمة، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل التقاء لمصالح متباينة، و رهانات سياسية و تجاذبات ثقافية، مما يحيلها إلى تركيبة معقدة و غير عقلانية .

و نتيجة لذلك أضحى البحث عن المرونة التنظيمية الشغل الشاغل للمنظمات و الأداة الأساسية التي تمكنها من مواجهة الضغوطات البيئية المختلفة، و قد شهدت المنظمات تراجعا تدريجيا للهياكل الآلية Structures mécanistes لصالح أشكال تنظيمية جديدة تولي أهمية كبيرة للمسارات الإعتراضية Processus transversaux الكفيلة بالإستجابة الجيدة للإحتياجات المشخصة للزبائن، و القادرة على مواجهة اللاتأكدات و التعقيدات الداخلية و الخارجية .

و تمخضت هذه الحركية عن ظهور أشكال تنظيمية جديدة أكثر ملاءمة لمتطلبات المحيط الخارجي و لاحتياجات المنظمة، نذكر منها :

---

[74] P. Besson, " La rente informationnelle et les nouvelles frontières de l'organisation", in *: Dedans-dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, p. VII – VIII.

- المؤسسة الأفقية — L' Entreprise Horizontale
- المؤسسة الشبكية — L' Entrprise en Réseau
- المؤسسة الإفتراضية — L' Entreprise Virtuelle
- المؤسسة المخففة — L' Entreprise Allégée
- الفرق المسيرة ذاتيا — Les Equipes Auto-managées

2 – تحولات عالم الشغل و المناهج الجديدة للتسيير

أنماط جديدة للعمل و تسيير المنظمات برزت على الساحة و فرضت نفسها تدريجيا، لتحتل اليوم موقعا مهيمنا في الفكر الإداري و الإستراتيجي .

و يعود الفضل في بروز عدد كبير من هذه الأنماط و النماذج إلى النجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية، مما دفع المؤسسات الغربية – و الأمريكية بالخصوص – إلى محاولة اقتفاء آثارها في الكثير من المناهج و التقنيات، و برغم المعوقات الكثيرة التي اعترضت ذلك و دفعت بالتالي William OUCHI إلى ابتكار نظرية " Z "، إلا أن هذه المناهج تشكل حاليا مطمح كل مسيّر في حيازة أدواتها و التمكن من تطبيقها على أحسن و أنسب وجه ممكن .

و مع أننا نرفض مبدئيا التمسك المتزمت بالنماذج الجاهزة Modèles Prêt-à-porter و الوقوع في مأزق "الصوت – الصدى" [75] أو الإنبهار اللاواعي بكل وافد جديد، غير أنه يتعذر علينا عدم الإعتراف بأهمية و فعالية الأساليب الإدارية المبتكرة و التي نخص بالذكر منها : الجودة الشاملة La Qualité Totale، في الوقت المحدد Juste à Temps و الهندسة التزامنية Current Engineering / Ingénierie Concourante ou Simultanée .

هذه الإبتكارات و غيرها أعطت للإدارة بالمسارات و المشاريع، و للعلاقات الإعتراضية وزنا و قوة كبيرين في النظام، و ذلك بهدف منح الزبون جودة عالية في آجال قصيرة و بتكاليف منخفضة :

---

[75] يستخدم لفظ " الصوت " كرمز للرؤى و الأطروحات الغربية في حين يمثل " الصدى " ترديد المقولات الغربية من قبل الدارسين و الباحثين من العالم النامي (= اللاغربي) دون اعتبار للأبعاد المختلفة للتباين بين المجتمعات , و يقصد بمأزق " الصوت و الصدى " التأكيد على أن تجاهل الواقع اللاغربي (عن طريق ترديد المقولات الغربية) لن يؤدي - في التحليل النهائي – إلا إلى شروحات شوهاء و توضيحات مبهمة و نتائج هلامية (د. محمد عثمان أحمد الجعلي : إشكالية دراسات التنظيم و سلوكياته في العالم الثالث – بعض مآزق التأطير و التطبيق , دراسات عربية العدد 5 / 6 مارس – أبريل 1990 ص 49 – 68 .
و قد أشار الباحث العربي زكريا فوده إلى هذه الإشكالية عندما أوضح أن " البحوث الأمبريقية التي تجري في الوطن العربي في مجالات العلوم الإجتماعية عامة و علم الإجتماع و فروعه خاصة إنما تصدر و تجري أصلا متأثرة بتلك المفاهيم و الأطر و المقولات الوافدة لنا من الغرب . فلقد أخذنا هذه المفاهيم و الأطر و المقولات النظرية كقضايا مسلم بها و كقواعد علمية ثابتة لا يجوز نقدها أو تحليلها أو الشك في مدى سلامتها و مدى ملاءمتها لأوضاعنا و لظروفنا و لنمط الحياة الإجتماعية القائمة في وطننا العربي " (إشكالية العلوم الإجتماعية في الوطن العربي : مجموعة من الباحثين , دار التنوير للطباعة و النشر , 1984).

- الجودة الشاملة هي منهج تسييري يهدف إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل بفضل إرضاء الزبون، وذلك بمشاركة كل أعضاء المنظمة في تحسين المسارات، المنتوجات، الخدمات و الثقافة السائدة في المنظمة .
- الوقت المحدد يقتضي – حسب رأي R. Schomberger – إنتاج و تسليم منتوجات تامة إلى السوق، أو مركبات بغية تجميعها في منتوجات نهائية في الوقت المحدد .

لقد كان Taiichi OHNO – المدير العام السابق لشركة تويوتا اليابانية و واضع نظام Toyotisme – سباقا إلى ابتكار هذا المنهج بهدف الحد من التبذير في المواد، و الجهد و الوقت، و الوصول بالتسيير إلى الدرجة المثالية المعبّر عنها بالمخزون صفر Zéro Stock، و العيوب صفر zéro défaut و الآجال صفر Zéro Délai .

- أما الهندسة التزامنية خلافا للإجراء التسلسلي الذي يقود المشاريع التقليدية، فإنها ترتكز على أساس إنجاز المهام أو الوظائف بالتزامن، مع إشراك كافة المعنيين بمن فيهم الموردين، و يشبّه C. Midler هذين الأسلوبين الأول بسباق البدل Course de Relais، و الثاني بهجوم خط لاعبي كرة القدم الأمريكية Rugby .

بمثل هذه المناهج و الأساليب ارتقت مؤسسات إلى مصاف الإمتياز و الريادة العالمية مكناها من تحقيق نمو و ثراء كبيرين، و دفعها حرصها على الحفاظ على مكانتها و الإحتفاظ بحصصها في السوق إلى بذل جهود جبارة في سبيل تطوير أساليب عملها و ابتكار مناهج جديدة للتسيير بواسطة التعلم من تجاربها L'Apprentissage و التعلم من الغير Le Benchmarking.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإستراتيجي
و بروز نموذج الكفاءات

تمخّضت التغيّرات المختلفة التي أسلفنا الحديث عنها في الفصل السابق، عن حدوث تحوّلات جذرية في الكثير من التصوّرات و المفاهيم، و من ضمن المجالات التي تعرضت لهذه الإهتزازات، مجال التحليل الإستراتيجي الذي عرف خلال فترة نصف القرن الماضية ظهور عشرات النماذج و المناهج التحليلية، انطلاقا من المناهج المرتكزة على تحليل المحيط التنافسي إلى المناهج المرتكزة على موارد و كفاءات المؤسسة .

و للوقوف على أهم المحطات التي اجتازها الفكر الإستراتيجي ارتأينا تخصيص المبحث الأول لدراسة مسيرة الفكر الإستراتيجي و تحوله من المحيط التنافسي إلى الكفاءات الأساسية، أما المبحث الثاني فنستعرض فيه بروز نموذج الكفاءات.

المبحث الأول
مسيرة الفكر الاستراتيجي
من المحيط التنافسي إلى الكفاءات الأساسية

يقترح هذا المبحث متابعة المسيرة التاريخية لاستراتيجية الأعمال منذ ظهورها في بداية الستينات من القرن الماضي، و ذلك من خلال استعراض الاتجاهات الأساسية المشكّلة لهذا الحقل المعرفي (المطلب الأول) مع التركيز على اتجاه الموارد بصفة خاصة (المطلب الثاني) ليتسنى لنا عقب ذلك إجراء مقارنة تفصيلية بين الاتجاه الأخير و الاتجاهات الكلاسيكية (المطلب الثالث) .

المطلب الأول
أسس و اتجاهات التفكير الاستراتيجي

ارتبط ظهور النماذج الأولى للإدارة الاستراتيجية بالتحولات الجذرية التي عرفها الاقتصاد الرأسمالي، لا سيما جراء الصدمة البترولية الأولى (Le 1er Choc Pétrolier) التي كانت إيذانا بانقضاء فترة "الثلاثين الراغدة" ([76]) (Les Trente Glorieuses) و دخول عالم الأعمال مرحلة جديدة تتسم بالتقلبات المتتالية و العميقة، و بالإنتقال إلى منطق مغاير كلية للمنطق الذي ظل سائدا قبل ذلك، إذ على حد تعبير الأستاذين (L. Pariat & R. Jacob) نقلا عن أحد كبار رجال

[76] "الثلاثين الراغدة" عنوان كتاب صدر سنة 1975 من تأليف Jean Fourastié (*Les trentes glorieuses*, éd. Hachette) يعبّر به عن فترة النمو و الرفاه الممتدة من 1945 إلى 1975 .

الأعمال : " *على المنظمات أن تتعلم كيف تتطور من منطق أعمال يركز على* ***ديكتاتورية العرض*** *إلى منطق آخر يمكن تسميته* ***بديمقراطية الطلب*** *"* ([77]) .

و قد كان لهذه التحولات آثارا إيجابية على الصعيدين الفكري و العملي، إذ تسنى بفضلها للإدارة الاستراتيجية من حيازة صبغة علموية كأدوات عملية و كمادة دراسية، على الرغم من كثرة المشككين و المعارضين لإضفاء الطابع العلمي على هذا الحقل المعرفي .

1- نشأة التفكير الإسترتيجي و تطوّره

الإستراتيجية مفهوم مقتبس من الأدبيات العسكرية، اقتبسه المهتمون بعالم المؤسسات نظرا للتشابه الكبير بين المفهوم العسكري و المفهوم الصناعي للحرب، و قد وفّق G.S. Cohen في إبراز هذا التشابه ببراعة كبيرة في كتابه "عن الحرب الصناعية" ([78]) حيث سار على منوال الجنرال البروسي K.V. Clausewitz في كتابه "عن الحرب" De la guerre .

و الإستراتيجية العسكرية قديمة قدم الصراعات المسلحة بين البشر، و قد كان Sun Tze (حوالي 50 سنة ق م) سبّاقا إلى تضمين الأفكار الإستراتيجية الحربية كتابه التاريخي "فن الحرب" L' Art de la guerre .

و على هذا الأساس جاءت التعاريف الأولى للإستراتيجية مؤكدة على أنها "فن توظيف القوة لتحقيق أهداف السياسة" بحكم أن العسكري تابع للسياسي أو كما يقول Clausewitz أن الحرب هي استمرار للسياسة بوسائل أخرى ([79]) .

و تعود بداية صياغة استراتيجية المؤسسة كمجال فكري و عملي إلى ستينات القرن الماضي، حيث اعتمدت آنذاك على أعمال منظري التخطيط، و هي أعمال تتسم بالهيكلة الجيّدة و التكنوقراطية، غير أنه لم يلبث أن وضعت الطريقة العقلانية موضع استفهام و تردّد، بتأثير من نظرية Herbert Simon : العقلانية المحدودة .

و يبيّن الجدول التالي المنطلقات الأساسية للتفكير الإستراتيجي :

جدول (1-6) : منطلقات التفكير الإستراتيجي

ANSOFF	1960	نظام الأهداف
BCG	1970	زوج منتوج – سوق / حقيبة النشاطات
PORTER	1980	التحليل الصناعي، تحديد القوى التنافسية للقطاع
Peters & Waterman	1983	إعادة النظر في الإفراط في العقلانية .

[77] Réal J. & Pariat L. , ***Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle*** , CEFRIO , Québec 2000.

[78] Cohen G.S. , ***" De la guerre industrielle "*** , éd. Dunod ,Paris 1991 .

[79] يراجع في هذا الصدد كتاب : G. Fiévet, ***De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise***, Paris InterEditions ,1992

و لا يوجد لحد الآن تعريف مجمع عليه لمفهوم الإستراتيجية بل نجد في الأدبيات المتخصصة عددا كبيرا من التعاريف المتباينة، نذكر منها على سبيل المثال :

1 . تعريف Ansoff : الإستراتيجية هي أداة لقيادة المؤسسة في اختيار قطاع النشاطات (منتوجات – أسواق) و تخصيص الموارد .

2 . تعريف G. Octave : "هي فن التحكم في المصير, أي الإختيار بدل الإضطرار"[80]

3 . تعريف R.A. Thiétart : " الإستراتيجية هي مجموع القرارات و النشاطات المتعلقة باختيار الوسائل و مفصلة Articulation الموارد بغرض تحقيق هدف معيّن " [81] .

4 . تعريف Strategor : يقصد بإعداد استراتيجية المؤسسة إختيار قطاعات النشاطات التي ترغب المؤسسة في دخولها و تخصيص الموارد اللازمة للبقاء و النمو فيها .

و قد أورد M. Marchesnay في ختام كتابه Le Management Stratégique أكثر من ثلاثين تعريفا تتباين مضامينها و مجالات اهتمامها تباينا كبيرا.

هذا، و قد عرفت الخمسين سنة الماضية من مسيرة التفكير الإستراتيجي تراكم ميراث هام من الأفكار و المناهج و الأدوات المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي : دورة الحياة، أثر الخبرة، مصفوفات المنتوجات / الأسواق، التجزئة الإستراتيجية، مصفوفات تحليل الحقائب، سلاسل القيمة، أشجار الكفاءات ... إلخ .

2 – الإتجاهات الأساسية للفكر الإستراتيجي

تنبع الإدارة الاستراتيجية في الأصل من ثلاثة اتجاهات أساسية :

1) الأول ذو طابع عام، تطوّر في جامعة HARVARD و ركز تحاليله على المنشأة، و يمكن اعتبار LCAG (Learned, Christensen, Andrews & Guth) نموذجا رائدا في هذا المضمار، و قد انصب اهتمام واضعيه : على تشخيص عناصر القوة و الضعف داخليا، و الفرص و المخاطر خارجيا، كخطوة أولى نحو تحديد (توصيف) التوجهات الاستراتيجية اللازمة، و ذلك على اعتبار أن الاستراتيجية هي عملية توفيق أو مطابقة بين الامكانيات الداخلية و الضغوطات الخارجية، و من هنا أخذ هذا النموذج تسمية SWOT (Strength / Weakness – Opportunity / Threat) .

[80] ***Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes***, éd. Hommes et techniques , 1986.
[81] ***La stratégie d'entreprise*** , Mc Graw-Hill, 1990 .

2) الاتجاه الثاني ينطلق من دراسات الاقتصاد الصناعي و يركز بالأساس على قطاعات النشاط الصناعية، و قد تبلور في مطلع الثمانينات على يد Michael PORTER الذي صاغ نظرية القوى التنافسية الخمس جاعلا من المحيط التنافسي مركز اهتمام التحليل الاستراتيجي، و يتلخص هذا النموذج في تحليل (1) *المنافسة الحالية،* (2) *قوة الموردين،* (3) *قوة الزبائن،* (4) *المنافسة المحتملة،* (5) *المنتوجات البديلة* ... و البحث عن أنجع السبل لمواجهتها و إقامة الحواجز اللازمة أمام دخول منافسين جدد .

و يعتبر Porter أن حيازة مزايا تنافسية دائمة هو أحد أهم أهداف استراتيجيات المؤسسة، و أن هذه المزايا ترتكز على احتلال مواقع مهيمنة بالاعتماد على اقتصاديات التكاليف، تميّز العرض أو تمركز الموارد في جزء **Segment** استراتيجي معين [82]**.**

و يتفق الاتجاهان السالفان على تولية العوامل الخارجية Facteurs exogènes (المحيط) مكان الصدارة في التحليل الاستراتيجي، و اعتبار نجاح المؤسسة أو تفوقها رهين بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية و تقلبات المحيط (Strategic Fit)، و على هذا الأساس فإن السؤال الجوهري الذي يطرح حينئذ هو : "ما الذي ينبغي علينا فعله ؟" Que doit-t-on faire ?.

3) الاتجاه الثالث يجد جذوره في أشغال Edith T. PENROSE التي كانت سباقة إلى اعتبار المؤسسة مجموعة من الموارد المادية و البشرية، و هي تخول هذا "العالم الداخلي" القدرة على دفع النمو بصفة مساوية على الأقل للعوامل الخارجية : متطلبات الزبائن أو الضغط التنافسي.

ميّزت E. Penrose ابتداء بين الموارد التي تحوزها المؤسسة و بين الخدمات التي تجنيها نتيجة استخدام تلك الموارد ([83]) ، و أكدت على أن تغاير تلك الخدمات هو منشأ اختلاف المؤسسات، بمعنى أن نفس المورد المستخدم يمنح خدمات مختلفة بحسب كفاءة الأفراد المستخدمين له، و نفس الشخص قد يحقق خدمات مختلفة و تتطور كفاءاته بصفة مختلفة حسب الوسائل المادية المتوفرة لديه ([84]) ، و من هنا تخلص Penrose إلى القول : " *توجد بين النوعين من الموارد : الأفراد و الموارد المادية، علاقة تفاعلية تؤثر على الخدمات التي تجنيها المؤسسة من كل منها"* ، و أن المنشآت لا تستغل كلها الامكانيات المتوفرة من خلال هذه التفاعلات بنفس القدر ([85]) .

هذه الانطلاقة مهدت الطريق لمجموعة من الباحثين ركزوا اهتمامهم على الموارد و أحدثوا بذلك نقلة نوعية هامة في مسار التفكير الاستراتيجي يمكن التعبير عنها *بالقطيعة الابستمولوجية* مع الطرح التقليدي.

---

[82] Porter M., ***Towards a dynamic theory of strategy***, in Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, p. 95-117.
[83] Penrose E., ***The theory of the growth firm,*** Oxford University Press, 1959.
[84] Op. cit. p.75.
[85] op. cit. p. 78.

المطلب الثاني
المقاربة المبنية على الموارد

1 – نظريات الموارد – الكفاءات

تضم المقاربة المرتكزة على الموارد – و التي تشكل امتدادا لأعمال Penrose – عدة اتجاهات تتباين مضامينها و إن اتحدت مشاربها و منطلقاتها .

فمع مطلع الثمانينات أخذت نظرية الموارد تعرف تطورا متسارعا و ذلك بالتزامن و الارتباط مع مدلول الكفاءات (حيث عرف مفهوم "الكفاءات الأساسية" أول استعمال له عام 1980 ([86]).

و تتمثل أهم الاسهامات المندرجة في هذا الاطار في النظريات التالية :

- نظرية الادارة بالموارد Management par les ressources / ressources-based view (RBV) : يعود الفضل في صياغتها إلى Wernerfelt (1984) و Barney (1986) .
- نظرية إدارة المعرفة Knowledge-based view (KBV) : ساهم في صياغتها كل من Grant , Spender & Kogut .
- نظرية الكفاءات الأساسية Théories des compétences fondamentales / Competence - based competition (CBC) : من وضع الباحثين C.K. Prahalad & G. Hamel (1990) .
- نظرية القدرات الديناميكية Théories des compétences dynamiques (CD) : اشترك في وضعها كل من D.J.Teece , F. PISANO & A. Shuen (1997).

و يمكن تلخيص أهم أوجه التشابه و الاختلاف بين هذه النظريات في الجدول التالي [87]:

[86] Sanchez R., ***La stratégie fondée sur les compétences*** , Séminaire CONDOR , CNRS 11 oct. 2001
[87] Koenig G., ***Les ressources au principe de la stratégie***, in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI ème siècle, éd. Economica, Paris 1999 p. 203

جدول (1-7) : نظريات الموارد و الكفاءات

النظريات	RBV	KBV	CBC	CD
أنواع الموارد	كل أنواع الموارد	المعارف و قدرات التعلم	كل أنواع الكفاءات	الكفاءات و القدرات الديناميكية
أنواع الريوع	ريوع ريكاردية Rentes Ricardiennes	ريوع شامبتيرية Rentes Schumpétériennes		
أهم المنظرين	Penrose, Wernerfelt, Barney…	Grant, Spender Kogut, Conner & Prahalad	Hamel,Prahalad, Evans,Schulman Polyani	Teece, Pisano & Schuen, Porter

حظيت هذه النظريات باهتمام كبير في منتصف التسعينات، و اعتبرها البعض ([88]) بمثابة النموذج النظري المرشح للهيمنة على مستقبل الادارة الاستراتيجية .

و ترى Sylvie M. Bonardel أن "نموذج الموارد قد يصبح لدى العديد من الباحثين العمود الفقري لإشكاليات البحث في إدارة الأعمال خلال الألفية المقبلة" ([89]) .

2 – مفهوم الموارد

و قبل الشروع في بيان مبادئ و فرضيات هذه المقاربة يجدر بنا التطرق إلى مفهوم الموارد و أنواعها الأساسية، غير أن أول ما يعترضنا في هذا الصدد هو كثرة التباين و شدة التغاير بين مختلف التعاريف الواردة بخصوص الموارد، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى تعدد مقاربات و مقاصد المؤلفين الذين تعرضوا لهذا المفهوم، بحيث يحصره بعضهم في الأصناف الثلاثة : الموارد المادية، الموارد البشرية و الموارد المالية، بينما يشير آخرون إلى مخزونات الأصول Stocks d'actifs ، في حين يميز البعض الآخر بين الموارد الملموسة أو المادية و الموارد غير الملموسة (Ressources Intangibles ou Immatérielles) ، أما الفئة الغالبة فتميل إلى التركيز على الموارد الأساسية أو التمييزية (Ressources Distinctives) للوصول بذلك إلى الحديث عن الكفاءات التمييزية (Compétences Distinctives).

[88] Collis D.J. & Montgomery C.A., ***competing on ressources strategy in the 1990s*** , Harvard Business Review , jul – aug. 1995 , p. 118 -128.

[89] Bonnardel S.M., ***Pour un management conjoint des connaissances et des compétences***, IX ème Conférence de l' AIMS , Montpellier 2000.

و قد أحصى E. Metais ([90]) مختلف المفاهيم التي ارتبطت بمدلول الموارد، عبر الاستعمالات المختلفة للمهتمين بنظريات الموارد و الكفاءات :

جدول (1-8) : الاستعمالات المختلفة لمدلول الموارد

المفاهيم	المؤلفون
الأصول الخصوصية Actifs Idéosyncratiques	Williamson (1979)
Actifs Invisibles الأصول غير المرئية	Itami (1987)
الأصول الخاصة يالمؤسسة Actifs Spécifiques de l' Entreprise	Dietrickx & Cool (1989)
Actifs Stratégiques الأصول الاستراتيجية	Robins & Wiersema (1995)
الأصول الملموسة و غير الملموسة Actifs Tangibles et Intangibles	Wernerfelt (1984), Russo & Fouts (1997)
Aptitudes Managériales المؤهلات الإدارية	Nelson & Winter (1982)
Capacités de l' Entreprise قدرات المؤسسة	Nohria & Eccles (1991) Collis & Montgomery (1995) Argyris (1996)
القدرات الديناميكية Capacités Dynamiques	Teece, Pisano & shuen (1991) Helfat (1997)
القدرات التنظيمية Capacités Organisationnelles	Baldwin & Clark (1991) Stalk, Evans & Schulman (1992) Collis (1991), Nanda (1993) Marino (1996), Russu & Fonts (1997)
Compétences Centrales الكفاءات المركزية	Hamel & Prahalad (1990) Dosi, Teece & Winter (1990) Marino (1996) Markides & Williamson (1996)
الكفاءات المركزية الديناميكية Compétences Centrales Dynamiques	Lei, Hitt & Bettis (1996)
Compétences Distinctives الكفاءات المميزة	Selznick (1957), Andrews (1971) Hofer & Schendel (1978)

[90] E. Métais : " ***Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel***", Thèse de Doctorat en Gestion, IAE d' Aix-en-Provence, Décembre 1997.

Lado, Boyd & Wright (1992)	
Mehra (1996)	مجموعات استراتيجية مرتكزة على الموارد Groupes stratégiques fondés sur les ress.
Barlett & Ghoshal (1989), Collis (1991)	Héritage Administratif الميراث الإداري
Lei, Hitt & Bettis (1996)	Meta-Apprentissage ما وراء التعلم
Black & Boal (1994)	Réseau de ressources شبكة موارد
Miller & Shamsie (1996)	موارد مؤسسة على المعرفة Ressources fondées sur le Savoir
Godfrey & Hill (1995)	Ressources Humaines موارد بشرية
Godfrey & Hill (1995)	Ressources Physiques موارد مادية
Barney (1986)	موارد استراتيجية للمؤسسة Ressources Stratégiques de l'Entreprise
Godfrey & Hill (1995)	روتينات تنظيمية Routines Organisationnelles
Lei, Hitt & Bettis (1996)	Savoir Tacite المعرفة الضمنية
Markides & Williamson (1996)	الهيكل التنظيمية Structures Organisationnelles

و تعرف Penrose الموارد بأنها كل ما يولّد تدفقا للخدمات أو ، كما نقول في أيامنا، كل ما من شأنه أن يخلق القيمة ([91]) .

و يعرفها Wernerfelt بأنها كل ما يمكن تصوره كعنصر قوة أو عنصر ضعف لمنشأة ما، و بصفة أكثر وضوحا تعتبر موارد المؤسسة في الزمن t الأصول (الملموسة و غير الملموسة) المرتبطة بصفة شبه دائمة بالمؤسسة ([92]) .

فالموارد تشمل إذن الأصول الملموسة (المادية) و الأصول غير الملموسة (غير المادية) التي تحوزها المؤسسة، و هذه الأخيرة (الأصول غير الملموسة) تتضمن الكفاءات الفردية و الجماعية لأعضاء المنظمة، أي قدراتهم على تطوير و تجنيد كافة موارد المؤسسة.

و يمكننا تلخيص أهم المبادئ و الفرضيات التي ترتكز عليها نظريات الموارد في النقاط التالية:

---

[91] Penrose, op. cit. p. 79.
[92] Wernerfelt B., ***A ressource – based view of the firm***, Strategic Management Journal, 1984.

- الموارد التي تحتاجها المنظمات , لتحقيق النمو و تبني استراتيجيات جديدة، تتسم بالتغاير و التباين Hétérogénéité (أي أنها خصوصية لكل مؤسسة)، و هذه الخاصية تبقى ثابتة عبر الزمن، و عليه يمكن القول أن اختلاف المؤسسات مرده إلى حيازتها لموارد مختلفة، متغايرة و ثابتة .
- حركية الموارد داخل المؤسسة تنمي ظاهرة التغاير على أساس أن هذه الموارد تتفاعل فيما بينها اتصالا و انفصالا، و هذه المسارات المستمرة تضمن للمؤسسة أصالة و تميزا في تشكيل حقيبة مواردها .

على ضوء ما تقدم يخلص J.B. Barney إلى القول بأن نظريات الموارد تقترح على المسيرين التفكير ابتداء (أي قبل تحليل استراتيجيات المنافسين) في تحديد الكفاءات التنظيمية التي تحوزها المؤسسة بغية تمييز الكفاءات الاستراتيجية أي تلك التي تسمح بتحقيق مزايا تنافسية دائمة.

و السؤال الأساسي الذي يطرحه مسيّرو المؤسسة في إطار نظرية الموارد هو : ما الذي يمكننا (أو في مقدورنا) فعله ؟ Que sommes nous capables de faire ? ، أي قبل تحليل المحيط التنافسي تقترح هذه النظرية إجراء عملية تساؤل و استكشاف لقدرات المنظمة .

و هو سؤال يختلف جوهريا عن السؤال الكلاسيكي (السالف ذكره ص 69) بحيث ينتقل محور الاهتمام من البحث عن أساليب مواجهة الضغوطات الخارجية إلى كيفيات التجنيد الأمثل للإمكانيات الداخلية .

المطلب الثالث
مقارنة بين نموذج الموارد و النماذج الكلاسيكية

1 – الفوارق الجوهرية بين النموذج التقليدي و نموذج الموارد

يلخص S.A. Tywoniak الفرق الجوهري بين نظريات الموارد و النظريات الكلاسيكية بقوله :

" بينما تتناول بعض مقاربات الإدارة الاستراتيجية المنشأة باعتبارها سلسلة من الأزواج منتوجات – أسواق (Ansoff) أو سلسلة من الوظائف (Snow & Hrebrnick) أو مجموعة نشاطات مرتبطة داخل سلسلة القيمة (M. Porter) فإن نموذج الموارد و الكفاءات يعرّف المنشأة من خلال ما هي قادرة على أدائه (Grant) ، و في هذا المضمار يمكن اعتبار المنشأة ارتباطا بين نظام عرض و مجموعة خدمات يرتكز على توظيف موارد معينة " [93] .

[93] Tywoniak S.A., ***Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique***, Conférence AIMS , HEC Montréal 1997.

إن الميزة التنافسية – محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية – ليست مدعاة للإكتشاف بواسطة التحليل الخارجي كما هو شأن الخطاب الكلاسيكي على اختلاف توجهاته، بل هي غاية تسعى المنشأة إلى ابتكارها عبر توظيف كل امكانياتها لبلوغ غايات معينة، و من هنا برز مدلول الاستراتيجية الهادفة Strategic Intent

تتجسد هذه الغايات في تحديد أهداف طموحة و الحرص على بلوغها، و هو ما يقود المنشأة إلى تشجيع البحث عن عروض مبتكرة و الإبتعاد عن العروض المرجعية و إلى استباق طلبات الزبائن, لذلك يفضل Hamel & Prahalad الحديث عن استراتيجية العرض[94] .

يحدد الجدول التالي أهم أوجه الإختلاف بين النموذج التقليدي و نموذج الموارد [95] :

جدول (1-9) : الفوارق الجوهرية بين النموذج التقليدي و نموذج الموارد

النموذج	الكلاسيكي	الموارد و الكفاءات
الأسس	التحليل التنافسي Analyse concurrentielle	الكفاءات الأساسية Core competences
مستوى التحليل	القطاع	المؤسسة
عوامل النجاح	استراتيجية التكيف Strategic Fit	الاستراتيجية الهادفة (المقصودة) Strategic Intent
تمثل المؤسسة	حقيبة نشاطات	حقيبة موارد

و تجري Cécile Dejoux في كتابها "Les compétences au cœur de l'entreprise" (ص 197 – 201) مقارنة مستفيضة بين النموذجين (الكلاسيكي و الموارد) نقتبس منها العناصر التالية (الشكل 1-10):

	النموذج الكلاسيكي	نموذج الموارد
الفرضيات الأساسية	المنشآت المنتمية إلى نفس المجموعة الاستراتيجية تعتبر متجانسة و متماثلة .	المنشآت المنتمية لنفس قطاع النشاط تعتبر متغايرة و ذات طبيعة تفاعلية – انفرادية Caractère Idéosyncratique

[94] Dejoux C., ***Les compétences au cœur de l'entreprise***, p. 185
[95] Cadin L., ***Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?,*** in Dedans – dehors, p.72

	هيكل القطاع يحدد مستوى المنافسة و الاستراتيجيات الواجب اعتمادهامن قبل المنظمات .	تتراكم لدى المؤسسات، عبر الزمن، تركيبات فريدة من الموارد (الملموسة و غير الملموسة) و التي تتشكل أيضا من قدرات (كفاءات فردية و جماعية) تسمح لها بتحصيل ريوع على أساس الكفاءات المميزة .
	الموارد المستعملة في إعداد الاستراتيجية ذات أجل قصير لأنها تتميز بسرعة الحركة (قابلة للبيع و الشراء).	تعتبر الموارد مصدرا جديدا للميزة التنافسية الديناميكية لأنها تجلب ريوعا على المدى الطويل، و أن الكفاءات المميزة تتصف بعدم قابليتها للتقليد أو الاستيلاء أو الإحلال و هي غير قلبلة للبيع أيضا
المواصفات النظرية	مقاربة خارجية للمؤسسة : للمحيط (القوى التنافسية) تأثيرا مباشرا و هاما على استراتيجية و مردودية المنشأة.	مقاربة داخلية للمؤسسة : تركز على موارد المنظمة (الداخل) و ليس على التأثير الناجم عن الحقل التنافسي .
المنهجية المعتمدة	تحليل المحيط الخارجي (الفرص / المخاطر) . تحليل عناصر القوة و الضعف في المنشأة . اختيار استراتيجية لمواجهة المنافسة . تصميم خطة عمل .	تحديد موارد المنشأة . تحديد الكفاءات الاستراتيجية التنظيمية . تطوير الكفاءات و توظيفها في مجالات جديدة .
الأدوات المنهجية	التحليل على ضوء عناصر القوة و الضعف، و الفرص و المخاطر. القوى التنافسية الخمس دراسة حواجز الدخول سلسلة القيمة دراسة السوق، التموقع .	إنجاز كل حالة على حدة
وحدة التحليل	المنتوج، الخدمة . المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأجزاء الاستراتيجية .	كفاءات المنظمة . المؤسسة عبارة عن حقيبة موارد استراتيجية و كفاءات أساسية .
مجموعات الفاعلين المعنيين	مسئول المنتوج و مجموعة محدودة من الفاعلين .	كل مستخدمي المؤسسة .
مواصفات الميزة التنافسية	الحصول على مزايا تنافسية مختلفة	الحصول على بعض المزايا التنافسية الدائمة .

2 – مظاهر التكامل بين النموذجين

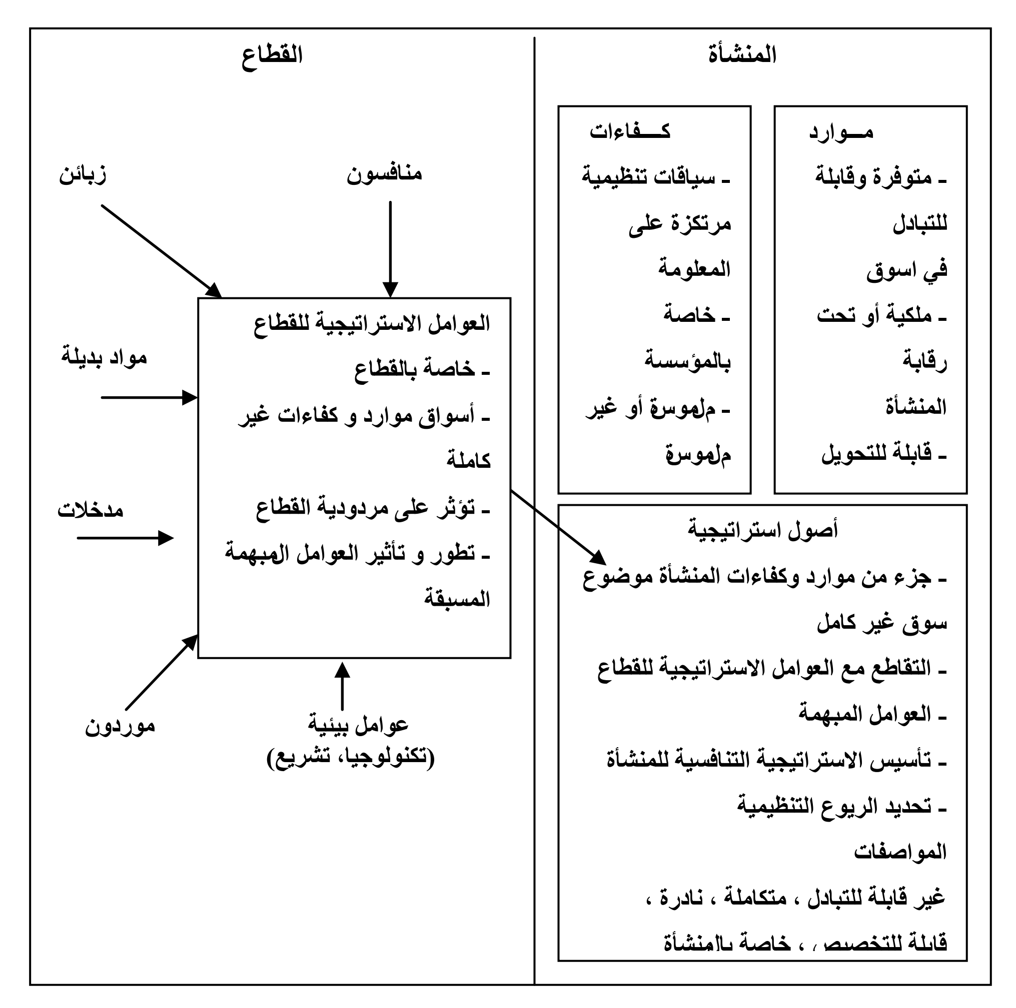
بالرغم من الإختلافات الجوهرية و المتعددة إلا أن M. Porter يرى ضرورة الربط بين المقاربتين إذ يقول : " إن نظرية الموارد لا يمكنها أن تكون المقاربة الوحيدة للإستراتيجية " [96] ، و هو ما ذهب إليه غير واحد من المختصين الذين ينحون منحى الرؤية التكاملية بين نظرية الموارد و مقاربات الإقتصاد الصناعي الكلاسيكية : D. J. Collis (1991) , K. Cool & I. Dierickx (1989) , B. Wernerfelt & G.S. Hansen (1989), J.T. Mahoney & R.J. Pandia (1992) ، معتبرين أن "استعمال النموذجين بصفة تكاملية في إطار الإستغلال الأمثل لكفاءات المؤسسة بالإضافة إلى التحليل الدقيق للأسواق و المنافسين [من شأنه أن] يحقق تقدّما فعليا للإستراتيجية" ([97]) .

إن تبني صيغة تكاملية للمنظورين (الداخلي و الخارجي) من شأنه أن يدفع المحلل إلى طرح ديناميكية تجديد الموارد و الكفاءات وفق منطق إستباقي التأثير Proactif و ارتكاسي Réactif في آن واحد.

و يعود الفضل في إحداث التقارب بين نظرية الموارد و الكفاءات من جهة و التحليل الهيكلي من جهة ثانية، في إطار تحليل موحّد، إلى R. Amit & P.J.H. Schoemaker (1993) الذين يعتبران الأصول الإستراتيجية بمثابة الوسائل الحاسمة لتحقيق الريع الإقتصادي، و أن هذه الأصول تنبع من تظافر الموارد و الكفاءات من جهة و العوامل الإستراتيجية للقطاع من جهة ثانية، و تحدّد هذه العوامل بدورها بواسطة اللعبة التنافسية من خلال التفاعلات المعقّدة بين المنافسين، الزبائن، الدخلاء المحتملين، المنتوجات البديلة و مختلف العوامل البيئية، و هي عوامل تتمتع بأهمية نسبية إذ ترتبط بمدى تجهيز المنشأة بالموارد اللازمة، و بما أن مجموع هذه العناصر تنمو باستمرار مع مضي الوقت، فإنها تغدو بذلك صعبة التنبؤ بحركيتها و توجهاتها، و عليه فإن التحدي الكبير الذي يواجه المنشأة هو توقع أحداث المستقبل بالمراهنة على الأصول الإستراتيجية المستقبلية و على تطوير الموارد و الكفاءات الفعالة، و الشكل الموالي يبين الصلة الترابطية بين عناصر التحليل الداخلي (المنشأة) و الخارجي (المحيط):

[96] Porter, op. cit.
[97] C. DEJOUX , op . cit. P. 197.

شكل (2-1) : بيان الصلة بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي



Source : amit et schoemaker (1993 . p . 37)

المبحث الثاني
بروز نموذج الكفاءات

استطاع نموذج الكفاءات أن يشقّ طريقه بشكل مستقل نسبيا عن الإطار الذي نشأ فيه (نظرية الموارد)، و أن يتميّز بتوجهه المزدوج حيث دمج بين بعدين اثنين هما : البعد البشري و البعد الإستراتيجي، و ذلك بفعل تضافر مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة المنطلقات الأساسية لهذا النموذج و مبرراته المنطقية، لذلك سنتعرض في نطاق هذا المبحث إلى تلك المنطلقات و المبررات في مطلب أول ثم البعدين الأساسيين للنموذج في مطلب ثان، لنخلص بعد ذلك إلى استعراض مساهمات نظرية المنظمات في تطوير مدلول الكفاءات في المطلب الثالث .

المطلب الأول
المنطلقات الأولية لنموذج الكفاءات و أهم مبرراته

1 – محدودية نظريات الموارد

تشكّل نظرية الكفاءات امتدادا لنظرية الموارد التي لم يحالفها الحظ كثيرا لاسيما على الصعيد العملي بحيث أثار بشأنها بعض الباحثين جملة من الإنتقادات نوجزها فيما يلي :

1 – ترتكز الفرضية الأساسية لنظرية الموارد على فكرة مفادها أن المؤسسات تختلف فيما بينها (مبدأ التغاير Hétérogénéité)، و لهذا السبب فهي تسجّل نجاعات متباينة بين المؤسسة و الأخرى، غير أن هذه المقاربة لا تفسر سبب الإختلاف بين المؤسسات .

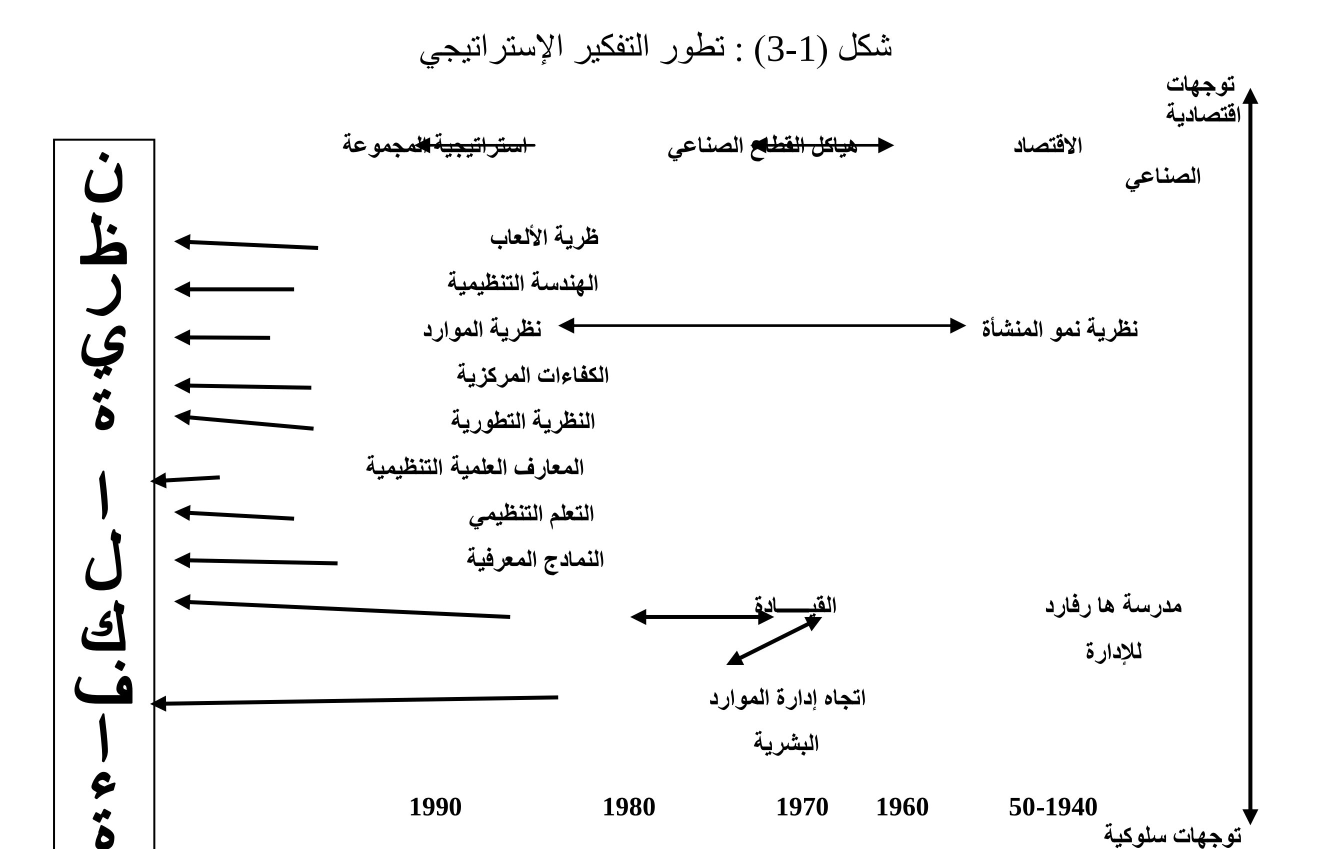
2 – تقوم هذه النظرية على أساس مفاهيم نظرية محضة و مجردة، (موارد، مزايا تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية ...) يصعب معاينتها عمليا، و عليه فهي ذات طبيعة تصورية بما أن المصادقة التجريبية لها Sa Validation Empirique تظل قليلة جدا .

3 – يلاحظ كل من Hamel & Prahalad أن القليل من المؤسسات فقط تحسن استغلال كفاءاتها التنظيمية الإستراتيجية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد [98] .

و في متابعتهما لمسيرة الفكر الإستراتيجي يعتبر Sanchez & Heene أن نظرية الكفاءات تمثل ذروة النتاج الفكري و حوصلة للنظريات و النماذج التي توالت على امتداد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية، و الشكل الموالي يبرز مختلف المحطات التي عبرتها الإدارة الإستراتيجية و موقع مختلف النظريات بين الطرفين الأساسيين المتمثلين في اتجاه ذي صبغة اقتصادية ينظر إلى المنظمة "كعلبة سوداء"، مهملا المظاهر الداخلية و مركزا على التحليل الخارجي، و اتجاه ثان ذي قناعات سلوكية يركز على المسارات الداخلية للمنشأة .

[98] C. DEJOUX, ***Les compétences au cœur de l'entreprise*** , P. 202.

شكل (3-1) : تطور التفكير الإستراتيجي



2 – أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات

تقترح أشجار الكفاءات التي ابتكرها Marc Giget عام 1983 ، و التي تتقارب إلى حد كبير مع سلسلة القيمة لمايكل بورتر، تقترح تمثيل المؤسسة في مجموعها بدون حصرها في منتوجات أو أسواق، في هذه الأشجار تعتبر الجذور (الكفاءات الأصلية و المهارات) و الجذع (القدرة على التنفيذ) ذوي أهمية لا تقل عن أهمية الأغصان (خطوط الإنتاج – الأسواق) .

و تنبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المؤسسة بالرغم مما قد يعترضها من صعوبات، و كما يقول M. Giget "لا ينبغي للمؤسسة أن تموت بموت منتوجها" بمعنى أن "مرض أحد الأغصان لا يجبرنا على قطع الجذع" [99]، بل تلجأ المؤسسة إلى إعادة بعث نسغ La sève الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع "شفرتها الجينية" Code génétique [100].

[99] Godet M., ***Manuel de prospective stratégique*** , Tome 2 , p. 62.
[100] Op. Cit.

و نشير إلى أن الإعداد الكامل لشجرة الكفاءات عمل صعب و يتطلب الجمع الشامل لبيانات المؤسسة (انطلاقا من المهارات إلى خطوط المنتوجات – الأسواق) و بيانات محيطها الخارجي، و تعتبر عملية المقارنة هذه ضرورية للتشخيص الإستراتيجي للشجرة : قوة و ضعف الجذور، الجذع و الأغصان .

و على ضوء فكرة شجرة الكفاءات طرح Prahalad & Hamel (1990) نظرية أقطاب الكفاءات التي تشكل نمطا تحليليا متميّزا عن تجزئة قطاعات النشاط الإستراتيجية، لا سيما و أنها تشجع النمو الداخلي على النمو الخارجي و تساهم في خلق نظرة جديدة للمؤسسة .

أقطاب الكفاءات هذه Les poles de compétences لا يمكن اعتبارها كفاءات أساسية إلا إذا شكلت عناصر أساسية للنجاح في قطاعات النشاط، القديمة أو الجديدة، الواجب تعديلها أو إنشاؤها بواسطة الإبتكار [101] .

المطلب الثاني
الكفاءات بين البعدين البشري و الإستراتيجي

تتجاذب دراسات المعارف و الكفاءات عدة مجالات، أهمها فيما يعنينا ها هنا : مجال تسيير الموارد البشرية و مجال الإدارة الإستراتيجية للمنشآت، حيث عرف التفكير و البحث عن الآليات المتعلقة بتسيير الكفاءات (إدارة الموارد البشرية) و إدارة المعارف و تطوير الكفاءات الأساسية (الإدارة الإستراتيجية) اهتماما منقطع النظير .

فقد لاحظ الباحثان D. Chauvel & C. Despers أن مجال إدارة المعارف يعرف هياجا و صخبا كبيرين إذ من خلال أبحاث أنجزاها بالإعتماد على بنك معطيات ABI / Inform لجامعة UMI تبيّن أن الجرائد الإقتصادية و المجلات الأكاديمية سجّلت خلال العشرية الأخيرة زيادة سنوية تقدّر ب 100 % لعدد المقالات الجديدة المتعلقة بإدارة المعارف KM [102].

هذا الإهتمام المكثف خوّل الموارد البشرية مركزا أكثر أهمية من باقي الموارد و أولاها بعدا استراتيجيا جاعلا من وظيفة الأفراد مرتكزا أساسيا في خلق القيمة .

و يحدد A. Dietrich & D. Cazal نوعين من نقاط الإلتقاء لاستعمال مفهوم الكفاءة في كل من إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية :

[101] Op. Cit. P. 65.
[102] www.lesechos.fr

- أنماط تعريفية متشابهة لمدلولي المعارف و الممارسات
- وظائف متماثلة للتجديد العلمي و العملي .

نقطة الإلتقاء الأولى تجعل من المعرفة في مفهومها الشامل موردا تنظيميا أساسيا سواء تعلق الأمر بالكفاءات الفردية في مجال إدارة الموارد البشرية أو بالمعارف و التكنولوجيا في مجال الإستراتيجية ... في كلا الحالتين تحيل الكفاءة على الممارسة و على الطريقة التي تستفيد بها المؤسسة من المعارف، في إطار منطق الإبتكار .

و نقطة الإلتقاء الثانية تتمثل في كون مفهوم الكفاءة يشكل طريقة لإعادة التفكير في الحقل التخصصي لكل من الممارسين Praticiens و الباحثين، إن استعمال مفهوم الكفاءة لديهم جميعا يتعلق بأهداف متماثلة : قيادة و تسيير التغيير، التركيب المتجدد للموارد المتاحة و تحسين التفاعلات بين الفاعلين و الخدمات .

و يخلص الباحثان عقب ذلك إلى القول أنه " من خلال نقاط الإلتقاء المشار إليها يمكننا استقراء فكرة مفادها أن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الإستمرارية [و التكامل] بين المجالين، حيث أن الكفاءة في مجال الإستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري، غير أن هذه التقاربات تبقى سطحية لا يمكنها أن تخفي ما يميز – بصورة جوهرية – مفهومي الكفاءة في كل مجال حيث يتطور كل مفهوم وفق منطق خاص"([103]).

و في نفس السياق يبرز L. Cadin ثلاثة محاور بارزة تفصل بين تصوري الكفاءة في المجالين البشري و الاستراتيجي :

جدول (1-11) : الكفاءة في البعدين البشري و الإستراتيجي

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية
فردي / جماعي	فردي	جماعي
صريح / ضمني	صريح	ضمني
استاتيكي / ديناميكي	مخزون	مسار

1 – الفردي و الجماعي

تتناول الإستراتيجية غالبا مفهوم الكفاءة من منظور تنظيمي حيث ينظر إلى الكفاءات كأنماط روتينية، هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنظمة ما تمثله المهارات بالنسبة للأفراد، و الروتين هو طريقة للربط التسلسلي لنشاط الأفراد بشكل منسق([104]).

[103] D. Cazal & A. Dietrich : ***Compétences et savoirs : entre GRH et Stratégie*** ? , Les cahiers de la Recherche – CLAREE / UPRESA CNRS , Janvier 2003 (www.iae.univ-lille1.fr)

[104] L. Cadin : Faut-il sortir la GRH de ses frontières , in ***Dedans – Dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation*** P. 72 .

و تعتني إدارة الموارد البشرية بالكفاءات من منظور فردي بالدرجة الأولى، و نادرا ما تولي اهتمامها للصيغ الجماعية أو التنظيمية، و مرد ذلك إلى كونها تواجه باستمرار مسائل عقود العمل الفردية، و قد طغت النزعة الفردية على إدارة الموارد البشرية لا سيما في العشريتين الأخيرتين كما يلاحظه Loïc CADIN [105] ، بينما كانت العلاقات الجماعية هي المهيمنة قبل ذلك، و عليه كان الخطاب يتعلق بالتأهيل La Qualification بدل الكفاءات (و تفصيل هذه المسألة يندرج في إطار الفصل الأول من القسم الثاني) .

2 – الصريح و الضمني

بالرغم من اعتراف المقاربتين البشرية و الإستراتيجية بالكفاءات الصريحة و الضمنية معا، إلا أن الإهتمامات المختلفة لكل مجال تفرض تباينات حادة بخصوص ترتيب الأفضليات و الأولويات .

الإنشغال الأساسي للإدارة الإستراتيجية يتمثل في حماية الكفاءات و تجنيب المؤسسة كل محاولات التقليد أو المحاكاة، لذلك نجد الدراسات الإستراتيجية تسلط الضوء بشكل مكثف على الروتينات التنظيمية باعتبارها تتضمن أبعادا ضمنية تجعل من المحاكاة أمرا صعب المنال .

أما إدارة الموارد البشرية فإنها منشغلة باستمرار بتثبيت صلاحية الكفاءات La Validation des Compétences، ومن هنا فإن اهتمامها ينصب بالخصوص على البعد الصريح، و يتجلى هذا الإهتمام في الدور المنوط بالشهادة "الدبلوم" التي تشكل رهانا أساسيا في عمليات التوظيف و التكوين، و مرتكزا أساسيا لإعداد السلم التدرجي لفئات المستخدمين و تصميم هيكل الأجور .

3 – المخزون و المسار

تميز نظرية الموارد في إطار التحليل التنظيمي بين ما يندرج ضمن إطار تراكم الأصول و بين ما هو من قبيل المسارات أو تسلسلات النشاطات و العمليات .

بيد أن التركيز الذي يبديه العديد من المهتمين بالدراسات الإستراتيجية بمسألة الروتينات التنظيمية – التي سبقت الإشارة إليها – تميل في هذا المجال باتجاه الطرح المساري، و كما يصرح أحد كبار الإختصاصيين (NONAKA) أن رهانات الإبتكار تقود إلى محاولة فهم مسارات خلق المعرفة [106] .

---

[105] Op. Cit . P. 73

[106] I. Nonaka : " ***A Dynamic Theory of Organisationnal Knowledge Creation*** ", Organization science, Vol. 5, N° 1 , cité par L. Cadin P. 74.

اما إدارة الموارد البشرية فهي أكثر اعتناء بالجرد الفردي للكفاءات، و تشكيل بنوك معطيات لها على مستوى المؤسسة أو المهن (تجارية، تقنية، إدارية ...) ... هذه الأدوات تجلب الإهتمام نحو المخزونات أكثر منه نحو المسارات .

و على وجه العموم، تبرز هذه المقارنة الطابع التكاملي لمفهوم الكفاءة بين المجالين المذكورين.

المطلب الثالث
مساهمة نظرية المنظمات في تطوير مفهوم الكفاءات

إن المتتبع لمسيرة الفكر التنظيمي عن كثب عبر مراحله المتلاحقة منذ انطلاقته الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، و تطور موقع و مكانة "الإنسان" في ذلك الزخم الهائل من الأفكار و النظريات، يلاحظ تتابع عدد من القفزات – أو لنقل "القطيعات" – التي مست المسلمات و التصورات و الطروحات على وجه العموم .

فقد تطوّرت النظرة إلى الإنسان من خلال هذه المسيرة من التصور الآلي (الإنسان مجرد يد) إلى التصور الإنساني (الإنسان يد و قلب أيضا) إلى التصور الحالي الذي يغلب عليه الطابع العقلي و المعرفي (الإنسان عقل إلى جانب كونه يد و قلب) .

و يمكننا أن نستشف من خلال هذه التصورات المتباينة النظرة السائدة لموضوع الكفاءات المهنية، و كيف تطورت هذه النظرة بتطور نظريات المنظمات، لذلك نقترح فيما يلي متابعة سريعة لمسيرة الفكر التنظيمي بغية الوقوف على مدى مساهمته في تطوير مدلول و محتوى الكفاءات .

1 – إسهامات الإتجاه الكلاسيكي

تشتمل المدرسة الكلاسيكية على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم، و قد برز من ضمنهم على وجه الخصوص :

- F. Taylor (1856 – 1915) صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل؛
- H. Fayol (1841 – 1925) واضع نظرية التنظيم الإداري؛
- M. Weber (1864 – 1920) صاحب نظرية التنظيم البيروقراطي .

و ترتكز هذه المدرسة على مجموعة مسلمات مستمدة من التصورات السائدة آنذاك و التي كرسها عدد غير قليل من العلماء و المفكرين أمثال Lavoisier و Coulomb و غيرهما، ممن يرون أن الإنسان أشبه ما يكون بالآلة و أن نشاطاته الجسدية هي ظواهر قابلة للقياس، و ممن أكدوا ذلك صراحة La Mettrie في كتابه "الإنسان آلة" (1748) حيث ينص أن "جسم

الإنسان عبارة عن ساعة ... هو تجميع لعدد من الدواليب"، و بذلك فالعامل مجرد عضو ميكانيكي ضمن أعضاء آخرين يشكلون الجهاز التنظيمي ([107]) .

و على هذا الأساس تتبنى المدرسة الكلاسيكية المسلمات التالية :

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع، و العمال مجرد دواليب في هذه الآلة؛
- الإنسان يبحث دوما عن الأمن و يمقت المسئولية، و هو كسول بطبعه و يميل إلى الغش،
- الدافع الوحيد للعمل هو الأجر.

انطلاقا من هذه الأسس ترتسم أربعة مبادئ كبرى يتميز بها الفكر الكلاسيكي :

- التنظيم التدرجي L' Organisation Hiérarchique : تدرج المؤسسة يتمثل في هرمية السلطة، هذه الأخيرة يمكن تجزئتها و تفويضها إلى المستويات الدنيا باستثناء المستوى الأخير الذي لا يمكن شاغليه أن يكونوا إلا مجرد منفذين .
- مبدأ الإستثناء Principe d' Exception : المنفذون يتكفلون بالمهام الروتينية فقط، بينما يتولى معالجة المشاكل الإستثنائية الهيئة القيادية .
- وحدة القيادة Unité de Commandement : لا يخضع المنفذ إلا لرئيس واحد يتلقى منه كافة الأوامر و التعليمات .
- مبدأ التخصص Principe de Spécialisation : يقسّم العمل إلى حركات بسيطة جدا و سهلة التعلّم من قبل يد عاملة قليلة التأهيل، مما يسمح بتقليص وقت التعلم، و يؤدي تكرار نفس الحركات إلى تسريع وتيرة الأداء .

اقتبس الكلاسيكيون مبدأ تقسيم العمل من مفكرين سابقين أمثال Smith , Hume, Beccaria ... ، و إن كان Bernard De Mandeville هو أول من استعمل هذا المفهوم في نصوص له كتبها في النصف الأول من القرن الثامن عشر معتبرا تقسيم العمل كفيل وحده بتحقيق إنجازات كبيرة رغم ضعف الذكاء و قلة المؤهلات الفكرية ([108]) ، فقد أورد في إحدى حكاياته أنه "بتقسيم أشغال مصلحة كبيرة و الإستمرار في تقسيمها إلى عدة أجزاء، يمكن جعل عمل كل واحد أكثر وضوحا و أكثر دقة بحيث أنه بمجرد التعوّد يصبح من المستحيل ارتكاب أي أخطاء"([109]).

كانت هذه صورة مصغّرة تبرز بعض تفاصيل و قواسم الإتجاه الكلاسيكي، و أما أثر ذلك على مفهوم الكفاءات فيتجلى من خلال تناول النظريات الأساسية كل على حدة :

---

[107] Bernard GIRARD ***: Une Histoire des Théories du Management en France de 1800 à 1940***.
[108] Op. Cit .
[109] B. De Mandeville : ***La Fable des Abeilles*** , Paris 1990, Fable 2, p. 267.

أولا : تايلور و التنظيم العلمي للعمل

أعاد تايلور تنظيم المسار الإنتاجي وفق تقسيم مزدوج :

- التقسيم العمودي : مهام التصور، التصميم و القيادة من صلاحيات المديرية وحدها، أما العامل فعليه التنفيذ فقط، لأنه على حد قول تايلور لا يتقاضى أجره من أجل التفكير .
- التقسيم الأفقي : يُحلل العمل و يفكك إلى حركات أولية، و يكلف كل عامل بمهام بسيطة (التخصص المعمق).

يخوّل هذان التقسيمان سلطة مطلقة لمهندسي التنظيم باعتبار أنهم وحدهم الأدرى بكيفيات الإنجاز الذي لا يتم إلا وفق طريقة وحيدة مثلى (One best way)، و يحدد من جهة أخرى مجال التأهيل للعمال الذين يحصرون في نطاق ضيق (حركات محدودة) مما يخلق حالة عامة من البله و البلادة L' Abrutissement في أوساط الشغيلة .

ثانيا : فايول و التنظيم الإداري

خلافا لتايلور اعتنى فايول بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة التي استفحل أمرها آنذاك، فقسم المؤسسة إلى ست وظائف: تقنية، تجارية، محاسبية، مالية، أمنية، و إدارية.

و تمثل الوظيفة الإدارية أهم الوظائف في نظر فايول، و تتضمن خمس عمليات هي :

– التخطيط – التنظيم – القيادة – التنسيق – المراقبة .

و قد حدّد فايول لكل وظيفة قدرات Capacités مناسبة، فميّز بذلك بين القدرة التقنية، و القدرة التجارية، و القدرة المالية، و القدرة الإدارية ... إلخ ([110]) و كل واحدة من هذه القدرات تعتمد على مجموعة مواصفات و معارف :

- صفات جسدية (الصحة، القوة، النباهة)
- صفات عقلية (الفهم، التعلم، الحكم)
- صفات خلقية (الطاقة، الصرامة، الشجاعة، المبادرة، الولاء، الكرامة ...)
- الثقافة العامة (مفاهيم مختلفة لا تتعلق ضرورة بالوظيفة المؤداة)
- معارف خاصة (تخص الوظيفة الممارسة : تقنية أو تجارية أو مالية ...)
- الخبرة (الدروس المستفادة بصفة شخصية من الأحداث) .

---

[110] H. Fayol : ***Administration Générale et industrielle***, P. 11.

و تختلف أهمية كل عنصر من عناصر القدرات باختلاف حجم المؤسسة، مما حدى بفايول إلى وضع قيم تعبّر عن الأهمية النسبية لكل قدرة لدى كل صنف من أصناف المستخدمين .

و بالرغم مما قد يؤخذ على هذه الطريقة من بعد عن الموضوعية العلمية و تسرع في استخلاص النتائج و تعميمها، إلا أن حيازة فضل السبق في طرح مشكلة الكفاءات و تمييزها بحسب نوعية الوظائف و حجم المؤسسات، تعود إلى فايول .

بالإضافة إلى ذلك خصص فايول الفصل الثالث من القسم الأول (ص23 – 27) للحديث عن ضرورة و إمكانية تعليم الإدارة، حيث دعا إلى وجوب تعميم التعليم الإداري : بصفة تمهيدية في المدارس الإبتدائية، أكثر توسعا في المدارس الثانوية، و أكثر تعمقا في المدارس العليا ([111]) .

ثالثا : ماكس فيبر و التنظيم البيروقراطي

في تصنيفه لأنواع السلطات حدّد فيبر مجموعة من المواصفات تميّز السلطة العقلانية – الشرعية (التنظيم البيروقراطي) عن غيرها، أهمها في هذا السياق اعتماد المؤهلات العلمية و القدرات التقنية كأساس للإنتقاء و تولية المناصب و المسئوليات، خلافا لنمطي السلطة الكارزمية و التقليدية الذين لا يوليان الكفاءة أي اعتبار .

غير أن إبراز الخبرة L' Expertise كدعامة أساسية في النظام البيروقراطي لم يمنع من سلب الصفة الإنسانية عن هذا التنظيم لاعتماده على المظاهر غير الشخصية بصفة مبالغة، و هو ما حدا بالمهتمين بنظرية المنظمات إلى إدراج التنظيم البيروقراطي ضمن الإتجاه الآلي .

و خلاصة القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد كلية على مبدأ التأهيل La Qualification ، على اختلاف من حيث الشكل بين نظرياتها المختلفة (التايلورية ، الفايولية و البيروقراطية)، و لنا عودة إلى موضوع التأهيل فيما يأتي من مباحث .

2 – الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

يندرج في إطار هذه المدرسة مجموعة نظريات تهدف إلى معالجة الوضعية التنازعية الناجمة عن علاقات العمل و بناء النشاط الجماعي L' Action Collective بالمراهنة أساسا على حاجات العامل إلى الإندماج الإجتماعي، و قد انتقلت هذه النظريات بالتفكير التنظيمي من العقلانية الإقتصادية L' Homo – oeconomicus إلى العقلانية الإجتماعية L' Homo-Socius ، و بذلك فهي لم تحل مشكلة النشاط الجماعي بل تجاهلته في سياق تبنيها للمسلمة الإجتماعية ([112]) .

---

[111] Op. Cit. P. 27.

[112] J.F. Amadieu : *" **ORGANISATION ET TRAVAIL : Coopération, Conflit et Marchandage** "* , éd. Vuibert, Paris 1993, P. 58 .

و تتمثل أهم مساهمات أبحاث Howthorne الشهيرة التي كانت منطلقا لهذه المدرسة في إبراز أهمية العلاقات بين المشرفين و العمال و دورها في رفع مردودية العامل، و أن الإشراف الفعال الذي من شأنه أن يخلق جوا ملائما من العلاقات الإنسانية و يستثمر العواطف الناجمة عن ذلك في تحسين أداء الأفراد، هذا الإشراف يتطلب مهارات خاصة، و يستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب و طرق الإشراف .

و من جهته رتّب Maslow ، متأثرا بأبحاث هاوثرن، الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات متدرجة تصاعديا :

1 – الحاجات الفيزيولوجية

2 – حاجات الأمن

3 – حاجات الإنتماء

4 – حاجات التقدير و الإحترام

5 – حاجات الإنجاز و تحقيق الذات .

و في سنة 1943 أضاف ماسلو لهرمه نوعين آخرين من الحاجات هما : *الرغبة في المعرفة و الفهم* بالإضافة إلى الحاجات الجمالية ([113]) .

تعدّ النتائج المتمخضة عن أبحاث هاوثرن و نظريات الدافعية المرتكزة على الحاجات البشرية Maslow , Herzberg و غيرهما... بمثابة الإنقلاب على هيمنة نمط التنظيم التايلوري و ردة فعل ضد هذا الإتجاه، سمحت بطرح تصورات جديدة تتعلق بتنظيم العمل (إثراء و توسيع المهام لهرزبرغ مثلا) من جهة، و بالعلاقات بين أعضاء المجموعة الواحدة و بين مختلف المجموعات من جهة ثانية .

هذا التطور أرسى دعائم توجهات جديدة تولي الإنسان و قدراته الشخصية، الفكرية و المهنية مكانا مرموقا في البناء التنظيمي، و تراهن ليس فقط على حاجاته الإجتماعية و إنما على حاجاته المعرفية معتبرة كل تطور للقدرات الفردية تطويرا للإمكانيات التنظيمية، و بعبارة أخرى تراهن هذه التوجهات على الإستثمار البشري بالدرجة الأولى ([114]) .

3 – الكفاءات في ظل مقاربات تطوير و أنسنة المنظمات

عرفت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية تحولات جذرية في شتى المجالات لاسيما مجال النشاط الصناعي الذي استدعت عملية إعادة انطلاقته و تمكينه من الإستجابة للإحتياجات الكثيرة و الطلبات المتزايدة باستمرار ضرورة ترقيته بشريا

[113] Op. Cit P. 64.

[114] تعمّدت إغفال الكثير من النظريات التي يزخر بها الفكر التنظيمي لأن هدفنا في هذه العجالة هو تسليط الضوء على مدى مساهمة نظريات المنظمات في مجال الكفاءات و ليس التأريخ لهذه النظريات .

وتقنيا، و انصبّ اهتمام الباحثين آنذاك على التوفيق بين المتطلبات الإجتماعية و التكنولوجية، خاصة فريق Tavistock Institute البريطاني الذي تأسس عام 1946 و الذي تمخضت أشغاله عن بروز اتجاه فكري يعرف باسم المقاربة الإجتماعية – التقنية Approche Socio-Technique .

و بالتزامن مع هذه المدرسة أثار Kurt Lewin في 1946، و المخبر الوطني للتدريب National Training Laboratory في Bethel عام 1947، ضرورة الإعتناء بالتكوين المتخصص، و بفرق التكوين الذاتي، فاتحين الباب بذلك أمام Chris Argyris لطرح فكرة الفرق التدريبية " T – Group "كوسيلة لتغيير قيم و سلوكات الإداريين بواسطة ما اصطلح عليه بالتكوين المخبري .

و من جهتهما اقترح R.R. Blake & J.S. Mouton برنامج شامل للتطوير التنظيمي في ست مراحل، تتراوح المدة الزمنية لتنفيذه بين ثلاث و خمس سنوات، في إطار الشبكة الإدارية La Grille Managériale ([115]) المتضمنة لمحورين متدرجين من 1 إلى 9 ، يمثلان الإهتمامين الأساسين للمديرية :

- الإهتمام بالإنتاج ؛
- الإهتمام بالمستخدمين .

و الأسلوب القيادي الأمثل يحصل عليه في النقطة (9 , 9) أي أقصى اهتمام بكل من الإنتاج و المستخدمين معا (الأسلوب الإندماجي) .

و الخطوة الأولى لترقية الثقافة التنظيمية تتمثل في تكوين الإطارات على الأسلوب (9 , 9) بغرض توجيه مجهودات الجميع باتجاه إنجاز الأهداف التنظيمية .

تأتي عقب ذلك مرحلة تطبيق المعارف، المواقف و المؤهلات المكتسبة خلال فترة التكوين على مستوى المجموعات الطبيعية من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري، على أن يتم تطوير المجموعات في سياق المشاكل الواقعية التي يواجهها الفريق في العمل .

تلي ذلك مراحل أخرى ضمن استراتيجية التطوير التنضيمي تتمثل في :

- تطوير العلاقات ما بين المجموعات ؛
- تصميم مخطط تنظيمي مثالي ؛
- تنفيذ التغييرات المحدّدة ؛
- التقييم المنظم و التثبيت .

[115] Robert R. Blake & al., " ***Breakthrough in Organization Development*** ", Harvard Business Review November-December 1964, Number 64601.

و ما يسترعي الإنتباه هنا هو المكانة التي أولاها بلاك و موتن للتكوين في مشروع التطوير التنظيمي و اعتباره مرحلة الإنطلاق في استراتيجية التغيير للوصول بالمنظمة إلى مصاف التفوق من خلال بلوغ مستوى إداري مثالي يوفق إلى أقصى درجة بين الإعتبارات الإقتصادية و الإعتبارات الإنسانية .

الفصل الثالث

الكفاءات و الإستثمارات غير المادية

برز في الآونة الأخيرة، و ضمن سياق المجهودات المبذولة في سبيل تكريس مفاهيم و تصورات نموذج الموارد و الكفاءات السالف ذكره، برز مدلول " إدارة المعارف Knowledge Management / Management des Savoirs كإطار فكري و مناهج عملية تندرج في مجال الإستثمارات الفكرية أو غير المادية، و تهدف إلى تسيير و تطوير المعارف و الكفاءات و تنمية القدرات البشرية في المنظمات المهنية على اختلاف طبيعاتها و مجالات عملها.

و نتيجة للتحولات التي استعرضناها في الفصلين السابقين تكرس في وعي معظم المهتمين بإدارة الأعمال – إن لم نقل كلهم – القناعة الراسخة بأهمية العنصر البشري الكفؤ، و أهمية حيازة كفاءات تنظيمية أساسية تميّز المنظمة عن غيرها و تمنحها سبقا تكنولوجيا و مزايا تنافسية دائمة.

و بحكم تباين المعارف و الكفاءات و تعدد أشكالهما و ميلهما المستمر إلى التطور و التحول، فإنه بات من المحتم على المنظمات إيجاد آليات و أنظمة تمكنها من متابعة تطور حقيبتها المعرفية بشكل يقظ أي بما يجعلها تتجاوز المعارف و الكفاءات المتلاشية Obsolètes و خلق و اكتساب أخرى جديدة.

هذا، و قبل التعرض إلى ماهية و أهمية هذا المنهج الإداري الجديد، يحسن بنا أن نعرّج أولا على تعريف المفهومين الأساسيين موضوع هذه الدراسة : الكفاءات و المعارف، بغية رفع أي التباس من شأنه أن يخل بفهم و استيعاب الطروحات التي سنوردها فيما بعد، ليتسنى لنا عقب ذلك إجراء عملية تصنيف شاملة للكفاءات بهدف التوصل إلى تمييز الكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية عن غيرها، بالإضافة إلى بيان ترتيبها التدرجي على المستويين الفردي و التنظيمي (المبحث الأول) بعده سنتعرض بصفة مجملة إلى نظام إدارة المعارف و الكفاءات باعتباره نظام حديث النشأة يهدف إلى تطوير كفاءات المنظمة و تنمية القدرات البشرية، و ذلك في إطار نظري عام (المبحث الثاني)، و نرجئ التعرض إلى تطبيقاته إلى القسم الأخير من المذكرة .

المبحث الأول
الكفاءات :
محاولة تعريف و تصنيف

يهدف هذا المبحث إلى الإقتراب قدر الإمكان من مدلولي الكفاءات و المعارف من خلال استعراض أهم ما ورد بشأنهما من تعاريف، و ذلك عقب التعرض لأهم الصعوبات و العراقيل التي تحول دون توصل المختصين إلى تعريف متفق عليه (المطلب الأول)، لننتقل بعد ذلك إلى تصنيف الكفاءات و تحديد تدرجها عل الصعيدين الفردي و التنظيمي (المطلب الثاني) .

المطلب الأول
تعريف الكفاءات

1 – صعوبات تعريف الكفاءات

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا، و ذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، و لعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (Conseil National du Patronat Français (CNPF - الذي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية (Mouvement des Entreprises de France (MEDEF – في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 و التي جمع خلالها حوالي 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات و قطاعات نشاط مختلفة، بهدف توسيع دائرة التشاور بشأن المفاهيم و الآليات المتعلقة بهذا المدلول .

و مرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل نوجز أهمها فيما يلي :

1 – الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات Concept Polysémique يحتمل معان كثيرة، الأمر الذي يترتب عنه غالبا التباسا دلاليا Confusion Sémantique أو تباينا في المحتوى على أقل تقدير، و قد عبّر الأستاذ Guy Le BOTERF عن هذه الطبيعة بقوله أن مفهوم الكفاءة هو "حرباء فكرية" Cameleon conceptuel ، و يضيف أن استعماله الجاري منذ القديم بدون أي محاولة لتحديد محتواه جعل منه تعبيرا شائعا Notion familiarisée ، بينما يتطلب المفهوم العلمي –كما ينص الإبستمولوجي G. Bachelard – تشكله على أنقاذ التمثلات الشائعة و العفوية [116] .

2 – تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق ...) مما يؤدي حتميا إلى اختلاف مضامينها و بالتالي إلى درجة عالية من التغاير .

[116] Guy Le BOTERF, " ***Construire les compétences individuelles et collectives***" , p.14

3 – تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية – الجماعية – التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية، هذا التباين في المستويات و النوعيات يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة .

4 – تعدد المشارب الفكرية و المقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة و تطوير الكفاءات، فقد أحصى Daniel HELD ست مقاربات مختلفة :

- مقاربات تركز على المعارف النظرية أو العلمية Savoir
- مقاربات تركز على المعارف العملية Savoir – faire
- مقاربات تركز على السلوكات Savoir – etre
- مقاربات تدمج المعارف و الممارسات و السلوكات
- مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية Compétences cogntives
- مقاربات تركز على النشاطات [117] .

2 - محاولة تعريف الكفاءات

نستعرض فيما يلي اهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم :

أولا : تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR :
" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط " [118] .

الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، و هذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضا أشد.

ثانيا : و يعرف الباحثان Daniel HELD & Jean Marc RISS الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع . و إذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية , المعارف العملية و المعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين" [119] .

[117] Daniel HELD , " ***La gestion des compétences***", Revue économique et sociale , septembre 1995
[118]Cécile DEJOUX, " ***Les compétences au cœur de l'entreprise***", p.67

هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد و كفاءاتهم من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، و بالتالي يميّز بين البعد الفردي و البعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء La Capacité d' Agir .

ثالثا : على إثر اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (Ex. CNPF) MEDEF من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرراعتماد التعريف التالي :

"الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكات التي تمارس في إطار محدد, و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، و الذي يعطي لها صفة القبول La Validité ، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها" [120] .

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما :

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط ، و عليه فإن الإرتباط جد وثيق بين الكفاءة و الأداء، و العلاقة العملية بين الفرد و الوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها و الجهة التي تمارس لحسابها، مسئولة مباشرة عن إكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية، تقدير أهميتها، قبولها Validation (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة Certification) و العمل على تطويرها .

و يبدي الأستاذ Philippe ZARIFIAN عدة تحفظات بشأن هذا التعريف [121] :

- سكوته عن الرهانات المتعلقة بتحولات العمل و المنظمات , بحيث يسري هذا التعريف على كل الحقب التاريخية و على أي تنظيم بما في ذلك التنظيم التايلوري .
- يتضمن هذا التعريف جانبا " حرفيا جديدا " Neo – Artisanale يتجلى من خلال القبول الميداني Validation in situ للكفاءات، إن هذه الرؤية تغفل تماما الشروط المعاصرة للإنتاج لاسيما فيما يتعلق : بشبكات العمل التي تساهم في التحضير، المشاركة و الدعم للنشاط المهني، و بتقييم النجاعات الإقتصادية للمنظمة.

---

[119] D. Held & J.M. Riss , " ***Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante***", Revue Employeur Suisse, N° 13 , 1998

[120] CNPF, " Actes des Journées Internationales de la Formation (Objectifs Compétences), Deauville 1998, Tome 1 p.5

[121] P. Zarifian , ***" Objectif Compétence: Pour une nouvelle logique***" ; p.64

رابعا : و عليه اقترح P. Zarifian تعريفا آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة و جمع صياغات متعددة[122]:

- "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه ".
- " هي ذكاء عملي للأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقّد هذه الأوضاع ".
- " الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات و على التكفل بمجالات المسئولية المشتركة".

أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل Zarifian لمحتوى الكفاءات و تركيزه على إشكالية العلاقة فرد / جماعة / منظمة، و بذلك فهو يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المكونة للكفاءات : المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) و المعرفة السلوكية ...

بالإضافة إلى ذلك يثير Zarifian مسألة السياق Le problème de contextualisation التي تشكل عقبة في المجال العملي، إذ الكفاءة التي تمارس في سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفؤا في غيره من المجالات، مما يطرح إشكالات كثيرة :

- كيف تحدد موازنات الكفاءات ؟
- كيف يمكن الحديث عن حركية المستخدمين ؟ عن التحويل ؟ ... و غيرها مما سنراه لاحقا.

و من هنا يتبنى Zarifian فكرة الكفاءات الشاملة Compétences Généralisées في مقابل الكفاءات المحددة السياق Compétences contextualisées ، و يطرح الكفاءة كنمط لعلاقات العمل و العلاقات مع الغير في العمل (الشبكة، المسئولية المشتركة، إلخ...) [123].

خامسا : أما Amit & Shoemaker فيعرفان الكفاءات بأنها قدرة المنشأة على بذل [أو استخدام] مواردها، في شكل مركب اعتياديا، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد .

و يضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، ترتكز على المعلومات، و هي خصوصية لكل منشأة و تتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة [124].

---

[122] Op. Cit. P. 65 - 71
[123] Sandra BELLA , " ***Compétences en action***" , (ouvrages collectif) , p.11 - 12
[124] V.C. Fandillat, ***" Une nouvelle perspective sur le développement des compétences***".

3 – الكفاءات و المعارف

يرتبط هذان المدلولان ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر معها أحيانا الفصل بينهما، و يجمعهما قاسم مشترك – على حد تعبير S.M. Bonnardel [125] – هو الإنسان المفكر العامل L'homo sapiens faber ، و إن كانا في المقابل قد شقّا طريقيهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر في مجال الإنتاج العام للأبحاث و التحاليل، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة المعارف Management des Connaissances بينما كان مدلول إدارة الكفاءات Management des Compétences من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية .

غير أن تطور الفكر الاستراتيجي، لا سيما في التسعينات من القرن الماضي، استطاع أن يميط اللثام عن العلاقات التداخلية بين المفهومين و أن يبرز أهمية الإعتناء بهما معا في مسار تكاملي، و عليه ظهر الإستعمال المركّب : "إدارة المعارف و تطوير الكفاءات" ليطغى على الكثير من الأبحاث و الكتابات المتخصصة، على الرغم من استمرار رواسب الإستعمالات السابقة، و لعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة و مستقلة .

يضاف إلى ذلك عامل آخر يتمثل في تباين التصورات و اختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءات النظرية) Savoir، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) Savoir-faire و المعرفة السلوكية (الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية) Savoir-etre ، تميل الأدبيات الأنجلوسكسونية إلى التمييز بين :

- Knowledges : المعارف التي يحوزها شخص ما في مجال معين .
- Abilities : المؤهلات و القدرات التي تمكن الشخص من مزاولة نشاط معين .
- Skills : معرفة عملية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما .
- Behaviours : التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف، قيم، صورة عن الذات[126] .

و في سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حدد Thomas DURAND ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في : المعرفة، الممارسة و المواقف، اعتمادا على تصنيف Pestalozi (1980) الذي يميز بين:

- Head المعرفة أو العلم (Savoir)
- Hard الممارسة أو التطبيق (Savoir-faire)
- Heart السلوك أو المواقف (Savoir-etre).

---

[125] S.M. Bonnardel , "*Pour un Management conjoint des Connaissances et des Compétences*" Conférence AIMS 2000

[126] Bruno Sire , " ***Clarification des concepts ", Journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications*** ", le 08/06/2000 par ESA/Grenoble et la CERAG

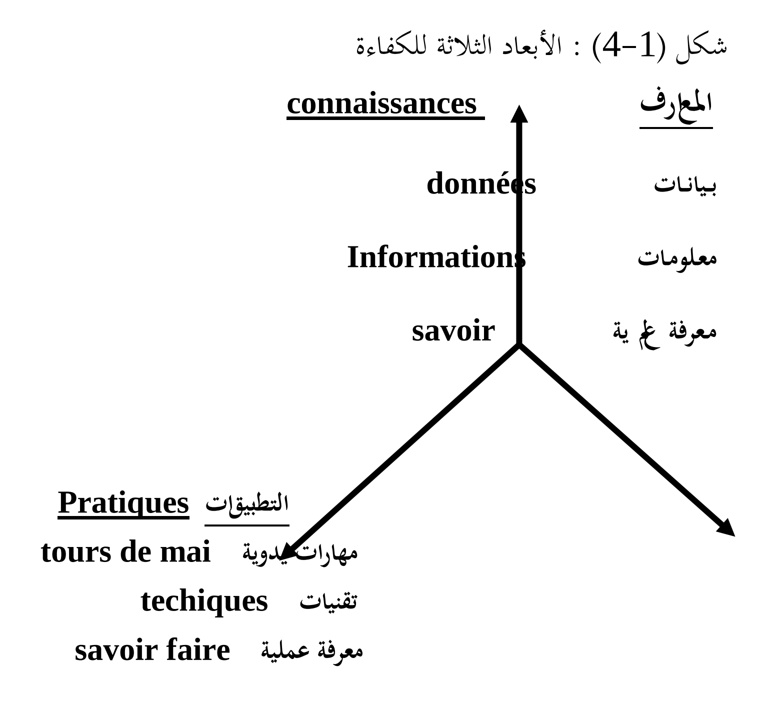
أولا : المعرفة : تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها و إنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية و متناقضة في بعضها.

المعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، و إدماجها في نماذج جاهزة، و لو تطلب الأمر تطوير المحتوى و الهياكل معا .

ثانيا : التطبيق : يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية Tours de main أو التقنيات الأمبريقية (التجريبية)، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسيران العمل و بلوغ الأهداف المنشودة، و من هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجريبي L' Empirique و – جزئيا – بالضمني Le Tacite.

ثالثا : المواقف : التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد و كذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك و كذلك الهوية و الإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، و لذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية و العملية [127].

شكل (1-4) : الأبعاد الثلاثة للكفاءة



[127] T. Durand , " ***Savoir, Savoir-faire et Savoir-etre***", Conférence AIMS

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر M. Mack أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة"[128] و المعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ عن الكفاءة .

و على الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال :

– معرفة لماذا Know-why / Savoir pourquoi : يتمثل في معرفة تفسيرية تجد مرجعيتها في "المعارف النظرية" أو "المبادئ العلمية" .

– معرفة ماذا Know-what / Savoir quoi : يتعلق بالوقائع أي المعطيات التي تندرج ضمن معالجة المشاكل , هذه المعرفة قابلة للضبط و التقنين codifiable ، و يحوزها مهنيون (أطباء، اقتصاديون، فيزيائيون ...) يعرفون أساليب أداء عملهم و استعمال مناهج رسمية خاصة بمهنهم، و هم مؤهلون للقيام بذلك.

– معرفة كيف Know-how / savoir-faire : تتعلق بمعرفة ضمنية، محددة السياق و غير مرئية، و هي شديدة الإرتباط بالسياق حيث تتجسد في مجموعة قيم و ضوابط (معايير) ضمنية تتفاوت درجات تقاسمها.

– معرفة من Know-who / Savoir qui : تفتح إشكالية الوصول إلى المعرفة، و تتولد عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا ؟ و من يعرف كيف يؤدي ماذا ؟ .

و يميز Polyani بين نوعين من المعارف :

- المعارف الصريحة Connaissances Explicites : و هي تلك القابلة للإنتقال بواسطة اللغة، و يمكن صياغتها و تسجيلها كتابيا و كذا تخزينها في وثائق أو بنوك معطيات .
- المعارف الضمنية Connaissances Tacites : هي معارف تعلم بدون وعي بعلمها لكونها صعبة الصياغة و التسجيل، و تستعصي على التواصل و لا يمكن نقلها بواسطة اللغة .

انطلاقا من هذا التصنيف توصل Grundstein إلى رسم مخطط تفصيلي أبرز من خلاله أنواع المعارف التي تحوزها المؤسسات، مواصفاتها و مضامينها، و ما يسترعي الإهتمام في ذلك هو المفاصلة الدقيقة التي أجراها بين المعارف و الكفاءات :

---

[128] M. Mack, ***" L' Organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur***, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1995, pp. 43 - 48.

شكل (1-5) : المعارف و الكفاءات حسب Grundstein

المعارف	الكفاءات
معارف صريحة ، مقعدة و متخصصة	معارف ضمنية ، قابلة جزئيا للتصريح ومتكيفة
عناصر ملموسة : بيانات ، اجراءات ، مخططات ، نماذج ، الغوريتمات ، وثائق تحليل و تركيب	عناصر غير ملموسة : مواهب ، مهارات ، أسرار المهنة ، أنماط روتينية .
غير متجاسة ، غير مكتملة ، مسهبة ، متأثرة بسياق نشأتها ، ولا تعبر على غير المقول le non dit	تكتسب بالممارسة ، غالبا ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي الضمني أو حسب منطق " مدرب – متمرن "
منتشرة	محددة الموقع

تمثلات التجربة و ثقافة المؤسسة

مخزنة في الأرشيفات ، الخزانات ، الأنظمة المعلوماتية و عقول الأفراد مستوعبة في الإجراءات ، المنتوجات و الخدمات

تضفي مواصفاتها على قدرات الدراسة ، الإنجاز ، البيع و على دعامة المنتوجات والخدمات

تخلق و تنتج القيمة المضافة للمسارات التنظيمية و الانتاج

و عليه يمكننا القول أن المعرفة و الكفاءة متداخلتان لدرجة أنه يستعصي فصلهما عن بعض، إذ لا يمكن تصور إحداهما دون الأخرى، بالرغم من تمتع كل منهما بإطاره المرجعي و مجاله الخاص، لذلك نجد الأدبيات المتخصصة تمزج بينهما في أغلب الأحيان .

و قد سعت S.M. Bonardel في مداخلتها "من أجل إدارة مشتركة للمعارف و الكفاءات" طرح إشكالية الإرتباط و الإنفصام بين المعرفة و الكفاءة بطريقة جدلية لتتوصل إلى الإقرار بأن "الخلاف الأساسي بين المعارف و الكفاءات يقوم على بعدين : يتمثل الأول في الجانب التقني "la techné" بمعنى التحكم المركب في العلم و في تطبيقه على الموضوع، أما الثاني فيتمثل في البعد الضمني، أي كل الخبرة Expertise المكتسبة في العمل، و التي لا يمكن التعبير عنها لفظا و بالتالي فهي غير قابلة للتقنين".

المطلب الثاني
تصنيف و ترتيب الكفاءات

1 – تصنيف الكفاءات

أشرنا فيما سبق إلى أن الكفاءة تتجلى في أصناف و أنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف أولي يمكننا فيما بعد من تحديد الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي عليها مدار نمو المؤسسة و حيازة المزايا التنافسية الدائمة .

و نقترح في هذا الصدد تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة :

- من حيث نوعيتها المهنية حيث نميز بين الكفاءات الفكرية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية .
- من حيث درجة الإرتباط بالمهام، نميز بين الكفاءات المشتركة أو الشاملة (اللازمة لمختلف المهام) و الكفاءات الخصوصية.
- من المستوى التركيبي حيث نميز بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية .
- و من حيث درجة الإحتياج الآنية أو المستقبلية إذ نميز بين الكفاءات المكتسبة و الكفاءات اللازمة .

أولا : تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية :

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات، تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدرجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد إحتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، خلافا للإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، كما هو مبين في الشكل أدناه، و يعتبر Robert L. KATZ أول المبادرين بهذا التصنيف [129] .

أ) الكفاءات الفكرية أو التصورية

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره : السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية...، هذه التصورات تمنح الإطار (المسير) أسلوبا خاصا في فهم و صياغة التوجهات التنموية للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص .

---

[129] KATZ R.L. , " **Skills of an affective administrator** ", in Harvard Business Review , September-october 1974 , n° 74509 (HBR , Business Classics : Fifteen Keys Concepts for Managerial Success , USA 1991 p. 23-35)

و تفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف و مؤهلات ذهنية تمكنه من فهم و استيعاب الأفكار المجردة، و يمكن تجسيدها بعدة طرق : إقتراح منتوجات جديدة، الدخول في السوق الدولية، إدخال آليات عمل جديدة ...

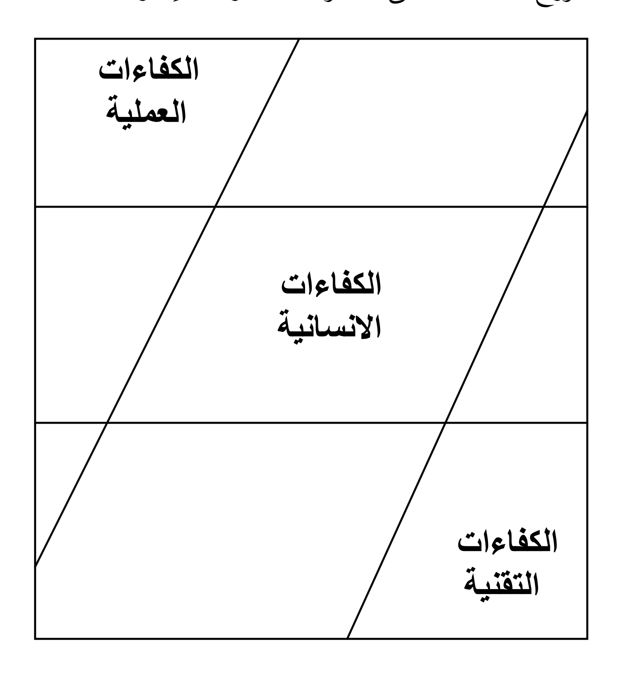
ب) الكفاءات الإنسانية أوالعلاقاتية

تتمثل في قدرة المسئول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، و بذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته بمسئوليه، نظرائه و معاونيه [130] ، و تترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، و يرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية و الوظيفية معا .

ج) الكفاءات التقنية

تفترض الإلمام و التحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، و بعبارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم و الإستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، و تترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام الجراح بإجراء عملية جراحية، و قيام المدقق بإجراء تدقيق للحسابات المالية .

شكل (1-6) : توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية



[130] نحبذ الإستعمال الجاري حاليا لمصطلح "المعاونون " Collaborateurs بدل مصطلح " الأتباع " Subordonnés الذي ينمّ عن تصور متخلف للعلاقات الإنسانية .

ثانيا : تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة :

و في هذا الصدد نميز بين نوعين من الكفاءات، النوع الأول يتمثل في الكفاءات الخصوصية أو المرتبطة بمهن معينة، أما الثاني فهو مشترك و لازم لأداء مهام مختلفة :

أ) الكفاءات الخصوصية

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية Statut التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و/ أو الوظيفة).

ب) الكفاءات المشتركة

هي "الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية و المهنية ... و هي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير Rédaction ، برغم تفاوت مستويات التعقيد و التردد باختلاف المناصب" [131] .

و هذه الكفاءات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدرجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية Compétences habilitantes لكونها :

1 – تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى ؛
2 – تمنح الفرد قاعدة و مرتكزات لتحصيل معارف أخرى ؛
3 – تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات .

و تتضمن الكفاءات المشتركة أو اللازمة لمختلف المهام حسب الدليل المعد من طرف مركز تنمية الموارد البشرية – قسم الإعلام حول الكفاءات – أوتاوا/كندا ، المهارات التالية :

* قراءة النصوص
* إستعمال الوثائق

---

[131] Centre de Développement des Ressources Humaines Ottawa – Canada : " ***Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles "***.

* التحرير (الكتابة)
* الحساب
* الإتصال الشفهي
* القدرة على التفكير
- لمعالجة المشكلات
- لاتخاذ القرارات
- للتخطيط و تنظيم العمل
- للإستعمال الخصوصي للذاكرة
- للبحث عن المعلومات
* العمل الجماعي
* الإعلام الآلي
* التكوين المستمر

و يلاحظ أن هذه المهارات تتدرج من الأبسط إلى الأعقد، و حيازتها تمنح القدرة على التحول المهني L'employabilité .

ثالثا : تصنيف الكفاءات بحسب سعة و مستوى الحيازة :

جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات إلى فردية و جماعية، و هو تمييز له أهميته الفكرية و العملية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد و تصميم البرامج التكوينية، و قد يضيف البعض إلى هذين النوعين نوعا ثالثا يتمثل في الكفاءات التنظيمية إلا أننا نفضل إدراجه ضمن الترتيب التدرجي للكفاءات و نقتصر في هذا التصنيف على النوعين المذكورين فقط .

أ) الكفاءات الفردية

تلاحظ C. Dejoux [132] وفرة التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة الفردية، غير أن الكثيرين يرجعون إلى التعاريف الأكثر بساطة و الأكثر انتشارا و هي تلك المرتكزة على الثلاثي : " معرفة ، ممارسة ، سلوك "، بينما يعمد P. Gilbert & M. Parlier إلى إثراء هذا النوع من التعاريف بقولهما أن الكفاءات الفردية "هي مجموعات معارف، قدرات عمل و سلوكات مهيكلة وفق هدف معين و في وضعية معينة" [133].

---

132 ***Les compétences au cœur de l'entreprise***, p. 140

133 P. Gilbert & M. Parlier, " ***La compétence du mot valise au concept opératoire*** ", Actualité de la formation permanente n° 116, 1992 , pp. 14 – 18. Cité par C. Dejoux p. 141

أما G. Le Boterf فيعرفها بقوله : " الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار ... و العامل الكفؤ هو الذي يكون قادرا على تجنيد و تنفيذ – بصفة فعالة – مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة، عمليات تقييمية، قدرات علاقاتية و نماذج سلوكية"[134].

و بغرض التبسيط نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة .

و يقترح بعض الباحثين و الإستشاريين تفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، فعلى سبيل المثال [135] تعترف مجموعة Hay بالكفاءات التالية :

- كفاءات عمل و إنجاز Compétences d'activité et de réalisation : دافعية الأداء الإهتمام بالنظام و الجودة، المبادرة و البحث عن المعلومات .
- كفاءات الإعانة و الخدمة Compétences d'assistance et de service : التفاهم بين الأفراد و التوجه نحو خدمة الزبون .
- كفاءات التأثير Compétences d'influence : النفوذ و التأثير , روح التنظيم و إقامة العلاقات .
- كفاءات إدارية Compétences managériales : تطوير المعاونين، التوجيه، العمل الجماعي و التعاون و إدارة الفريق .
- كفاءات معرفية Compétences cognitives : التفكير التحليلي، القدرة على التصور و التصميم و الخبرة التقنية .
- كفاءات الفعالية الشخصية Compétences d'efficacité personnelle : التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف و الانخراط في المنظمة .

أما The Council for Adult and Experimental Learning فقد حدد 11 كفاءة أصلية من شأنها أن تدعم النجاح الإجتماعي و المهني للفرد، هي :

- روح المبادرة Esprit d'initiative : سلوك عفوي و متطابق تماما مع الوضعية .
- التشبث Ténacité : تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة و إبداء القدرة على المثابرة و الإصرار.
- روح الإبداع Créativité : ابتكار منتوجات جديدة، تصور أداء المهام بطرق أصلية (مبتكرة)

[134] G. Le Boterf, " ***De la compétence*** ", 1994 , cité par Dejoux p. 141

[135] هذه الأمثلة و غيرها يمكن الوقوف عليها على الموقعين :

www.dessmrh.org
www.e-rh.org

- روح التنظيم Sens de l'organisation : تخطيط المهام، إستعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء، تحديد الأولويات بين مختلف المهام .
- روح النقد Esprit critique : استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث .
- التحكم في الذات Contrôle de soi : إلتزام الهدوء في كل الأحوال، عدم التعجل في استخلاص النتائج .
- مؤهلات القيادة Aptitude de commandement : التنظيم و التكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة .
- القدرة على الإقناع Force de persuasion : قول أو فعل شيء يؤثر في الغير، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر .
- الثقة في النفس Confiance en soi : إظهار اعتراضه على الآخر .
- العلاقات ما بين الأفراد Relations interpersonnelles : إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة و فهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه لاحتياجات و أهداف الغير .
- الحساسية Sensibilité : الإستماع للغير باهتمام، تطمين و إراحة الآخرين .

ب) الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة و ذات أهداف، و نظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية .

وهذه الأخيرة ليست مجرد تجميع Assemblage للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين .

إذ بفعل جو الإبتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، و هذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية.

و تحدد C. Sauret (1989) مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية :

- التداوب La Synergie : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة .
- التضامن La Solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل .

- التعلم L' Apprentissage : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و ترتكز على نوعية التنظيم السائد .
- الصورة العملية الجماعية L' Image opérative collective : تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل .
- التقنين و اللغة المشتركين Code et langage communs : يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ (136) .

و من هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، و المتملة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع
- شبكات الإتصال التي تنسق النشاطات
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة (137) .

رابعا : تصنيف الكفاءات من حيث درجة الإحتياج الآنية أو المستقبلية

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما الكفاءات المكتسبة و الكفاءات اللازمة , و تمييز تفرضه التطورات السريعة للمهن نتيجة التسارع المذهل لوتيرة الإبتكارات التكنولوجية إضافة إلى تقلبات أذواق المستهلكين و ضغوطات المنافسين , الأمر الذي ينعكس مباشرة على دورة حياة المنتوج و مدة صلاحية الكفاءة .

أ) الكفاءات المكتسبة (أو المتاحة)

هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن " t " و تقتضيها طبيعة العمل و نوعية المنتوج أو الخدمة الحاليين ، و هذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات الوظيفة ، و بعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الإنسجام بين دور الفاعل و مكانته التنظيمية Role et Statut de l' Acteur ، لأن التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار و المكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي و تلاشي الثقة بين الأفراد و المنظمة .

ب) الكفاءات اللازمة مستقبليا

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية ... إلخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين و مدى مطابقتها

---

[136] C. Dejoux, op. Cit. P.177
[137] Pr. BENDIABDELLAH Abdessalem ***: Seminaire Management des Ressources Humaines*** , Cours dispensé aux étudiants de magister 2003 / 2004 , ISECG - Mascara

لمتطلبات التغيرات، و حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل حلول : إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي، و هو ما سنتناوله لاحقا بشكل أكثر تفصيلا .

و خلاصة القول أن "تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الإهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها" (138) .

2 – البنية التدرجية للكفاءات

بالإضافة إلى ما أسلفنا من تصنيفات، يدرج بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل ترتيب تدرجي بحسب درجة أهمية الكفاءة، لذلك فضلنا أن نفصل هذا النوع من التصنيف في إطار خاص حيث نتناول البناء التدرجي للكفاءات على صعيدين أو مستويين : الأول تنظيمي و الثاني فردي .

أولا : على الصعيد التنظيمي :

يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات، أو ما ارتأت C. Dejoux تسميته بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما تحسن المنظمة فعله.

و قد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة :

- الكفاءات المميزة Compétences Distinctives
- الكفاءات الأساسية Compétences Fondamentales
- الكفاءات المركزية Compétences Centrales
- الكفاءات الديناميكية Compétences Dynamiques
- الكفاءات الجوهرية Compétences Clés
- الكفاءات الأصلية Compétences Cardinales

و يرتب Eric Lamarque هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي :

* المستوى I : الكفاءات القاعدية Compétences de base : هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين و بصفة عادية .

138 CNPF, Actes des journées intenationales de la formation , Tome 4 : Identifier et décrire les compétences professionnelles, p. 8

* المستوى II : الكفاءات المميزة Compétences Distinctives : هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، و هي تخص قطاع نشاط واحد .

* المستوى III : الكفاءات الجوهرية Compétences Clés : هي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، و تستعمل في مهن مختلفة و تسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة [139] .

و يقترح كل من Quélin (1995) و Grant (1996) الترتيب التالي :

المستوى العالي Niveau supérieur	كفاءات ما بين الوظائف Comp. inter-fonctionnelles – تطوير المنتوجات – خدمة الزبون – تسيير الجودة	كفاءات عامة Compétences générales – مسار التنسيق – مسار القرار – هياكل التحفيز – تسيير الأداء
المستوى المتوسط Niveau intermédiaire	كفاءات وظيفية Compétences fonctionnelles – البحث و التطوير – الإنتاج – التسويق و البيع –	
المستوى الإبتدائي Niveau élémentaire	كفاءات عملية Compétences opérationnelles – معارف متخصصة – مهارات فردية – معارف فردية	

Source : Tywoniak S.T. ," Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique" , AIMS 1997

جدول (1-12) : المستويات التدرجية للكفاءات

ثانيا : على الصعيد الفردي

يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار إجتماعي و استغلال أمثل للقدرات البشرية.

---

[139] LAMARQUE E., " ***Les activités clés des métiers bancaires*** ", Finance Contrôle Stratégie , Vol. 2 N° 2 juin 1999, pp. 135 - 158

و يميّز نموذج J. ATKINSON ، المعروف باسم "المركز و المحيط" ، بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) و المجموعات الهامشية Groupes périphériques و الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة [140] كما يبينه الجدول التالي :

جدول (1-13) : فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات

الدائمون	الهامشيون	الخارجيون
- استخدام كامل الوقت - موالون Fidélisés - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية .	- لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود	- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات خصوصية

على ضوء هذا التنوع اقترح Atkinson نموذجا يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية:

جدول (1-14) : متغيرات نموذج Atkinson

نوع الكفاءة Type de compétence détenue	علاقة العمل Relation de travail préconisée
كفاءات أساسية Compétences fondamentales	عقد غير محدد المدة Contrat à durée indéterminée
كفاءات ثانوية Compétences secondaires	مناولة Sous – traitance
كفاءات غير مهمة Compétences banalisées	عقد مؤقت Contrat précaire

[140] Besson P., Dedans – dehors , p. 76

المبحث الثاني
إدارة الموارد غير المادية
و إدماج رأس المال البشري في استراتيجيات المؤسسات

يأخذ البعد اللامادي موقعا أكثر أهمية و هيمنة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات بينما تتراجع الموارد المادية (التقليدية) تدريجيا بسبب اعتماد المؤسسات في الدول المصنعة على الأنظمة الرقمية و التكنولوجيات المتطورة، الأمر الذي ترتب عنه حلول اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة و خلق القيمة محل اقتصاد الموارد المادية .

و لم يجانب الأستاذ A. Meignant الصواب عندما اعتبر أن "دخولنا في اقتصاد المعرفة يعيد تشكيل ورقة النجاح الإقتصادي حول كفاءات الأفراد" [141] و هو ما يعطي للمنظمة بعدا بشريا و يعيد تحديد أرضيتها و صياغة قواعدها الأساسية .

و عليه فإن المشكلة الجوهرية التي تستقطب اليوم اهتمام رجال الأعمال، المدراء و المسيرين على جميع المستويات هي كيفية التمكن من دمج و تركيب المعارف المتوفرة لدى أعضاء المنظمة و في شبكاتها و مختلف دواليبها، و تجنيدها بشكل يضمن حيازة مزايا هامة على المنافسين ، و استجابة سريعة و فعالة لأذواق و احتياجات المستهلكين .

و في هذا الصدد سنتعرض ضمن هذا المبحث إلى الإستثمار الفكري و تنامي أهمية رأس المال البشري (المطلب الأول) ثم إلى إدارة المعارف و تطوير الكفاءات كدعامة جديدة و أساسية لحيازة المزايا التنافسية الدائمة (المطلب الثاني).

المطلب الأول
الإستثمار الفكري و تنامي أهمية رأس المال البشري

1 – رأس المال الفكري

تتشكل كل منظمة من نوعين من الرساميل : رأس المال المالي Capital Financier و رأس المال الفكري، و يعتبر هذا الأخير حاليا بمثابة المصدر الأساسي للقدرة التنافسية .

يعرف Jay Liebowitz & Tom Beckman رأس المال الفكري بأنه "يتركب من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، الأول يتشكل من المعارف، الكفاءات، و مؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل ما

---

141 Meignant A., " ***Le savoir et l'entreprise : un nouveau paradigme*** ", Personnel n° 378, mars – avril 1997, pp.77-85

يتبقى في المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات ، بطاقات زبائن ، برمجيات ، دراسات سوقية ، هياكل تنظيمية ...)" (142).

و عليه يطلق رأس المال الفكري عادة على : (1) رأس المال البشري ، و (2) رأس المال الهيكلي :

1) يتضمن رأس المال البشري : الكفاءات (المعارف و الخبرات) ، السلوكات (الدافعية و القدرة القيادية للإطارات) و سرعة البديهة Agilité intellectuelle (قدرةالمسئولين التنظيميين على التصرف بسرعة و حنكة ، القدرة على الإبتكار و اتخاذ المبادرات، القدرة على التكيف) .
2) أما رأس المال الهيكلي فيجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المنظمة، و يتضمن : العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن ، الشركاء ، المجموعات المحلية ، الإدارة و المساهمين ، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة، هيكلها، ثقافتها، إجراءاتها و مساراتها التطويرية و التجديدية (143).

إن رأس المال البشري هو إذن مجموع " المعارف ، المؤهلات ، الكفاءات و غيرها من الصفات التي يحوزها الفرد و تهم النشاط الإقتصادي " (144) ، أما رأس المال الهيكلي فيتواجد في الشبكات ، الضوابط و العلاقات التي تسمح للأفراد بالعمل معا (جماعيا) ، و إنشاء و تطوير التفاعلات و الشراكات فيما بينهم ، أي أنه يسمح للمعارف المكتسبة فرديا (رأس المال البشري) بالتحول إلى معرفة جماعية و كفاءة أعلى من مجموع الكفاءات الفردية .

يؤكد Thomas A. Stewart في كتابه "رأس المال الفكري : الثروة الجديدة للمنظمات" (145) على أهمية التفاعل بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي ، و يرى أن رأس المال البشري هو مصدر الإبتكار و التجديد غير أنه ميزة فردية، و لا يمكن تقاسم المعارف و تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية إلا بوجود رأس مال هيكلي يتمثل في أنظمة المعلومات، المخابر، التحكم في أنظمة التوزيع ... مما يحيل الخبرة الفردية إلى ملكية للمنظمة.

لذلك فإن كل محاولة لتطوير رأس المال البشري يجب أن تأخذ في الحسبان السياق الهيكلي الذي ينمو ضمنه رأس المال البشري (146).

---

[142] Liebowitz J. & Beckman T., " ***Knowledge organizations : What every manager should know*** " éd. CRC Press LLC Florida , 1998 , p.10

[143] Bontis N., " ***Les indicateurs de l'immatériel***" in l' Expansion Management Review , décembre 1999, pp. 37 - 46

[144] Centre pour la Recherche et l' Innovation dans l' Enseignement, ***"L' investissement dans le capital humain***", éd .OCDE Paris , 1998

[145] ***Intellectual Capital : the new wealth of organizations***, éd. Doubleday , New york , 1997

[146] Nadia Terboubi, " ***L'apprentissage organisationnelle : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage***", Note de recherche de la chaire Bell en technologie et organisation du travail , Université du Québec , septembre 2000 p. 11

2 – تنامي الإستثمارات الفكرية

تشير بعض الدراسات إلى أن المعرفة العلمية و التكنولوجية أصبحت تشكل 80 % من اقتصاديات العالم ، بينما تمثّل الـ 20 % المتبقية حصة رأس المال و العمالة و الموارد الطبيعية ... ففي مجال إنتاج الحاسب الآلي مثلا نجد أن 70 % من التكلفة ترجع إلى قيمة البحث و التطوير و الإختبار ، بينما لا نجد سوى 12 % هي نفقة الأيدي العاملة [147] .

هذا الأمر أعطى زخما كبيرا للنشاطات الخدماتية Activités de service التي احتلت مكانة مهيمنة في الإقتصاديات المتطورة (70 % من الناتج المحلي الإجمالي في فرنسا مثلا)، و أدت إلى ظهور نزعة جديدة تتوجه نحو تقليص الطابع المادي للنشاطات La dématérialisation des activités ، ففي أوربا مثلا نجد 75 إلى 95 % من الكتلة الأجرية للمؤسسات موجهة لوظائف فكرية : بحث ، معلوماتية ، هندسة ، تكوين ... الخ [148] .

مما دفع Peter Kralfic مدير عام مكتب Mc KINSEY بفرنسا إلى التصريح لجريدة Le Figaro (12 / 07 / 1998) أن مؤهلات النجاح الأساسية للمؤسسات هي بلا منازع الأصول غير الملموسة Actifs Intangibles التي تتمكن من تطويرها و استغلالها، و هو يقصد بذلك الأصول المعنوية Incorporels (ماركات ... الخ)، الكفاءات المميزة (التحكم في التكاليف ، تسيير الإبتكار ، تسيير المخاطر ، تسيير الموارد البشرية) ، و العلاقات الممتازة مع مختلف الشركاء (السلطات العمومية ، الموزعين ، الموردين ...).

و قد دعا المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين CNPF منخرطيه إلى مضاعفة جهودهم في المجالات غير المادية : "إن فعالية الإستثمار الإنتاجي مرتبطة بالإستثمار غير المادي الذي يشترك معه . هذا الإستثمار (البحث و التطوير ، التكوين ، النشاط التسويقي ، البرمجيات..) ارتفع خلالال عشر سنوات من 17.5 % من مجموع الإستثمار إلى 24.4 % " مما جعل المجلس يقترح خطة عمل تتضمن ثلاثة محاور: تكثيف مجهودات البحث و التطوير ، مضاعفة فعالية نظام التكوين المهني ، و تسريع وتيرة تنمية باقي الإستثمارات غير المادية [149].

و قد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أهمية العوامل غير المادية في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، بعض هذه الدراسات أجريت على عدد من وحدات الأعمال اعتمادا على معطيات قاعدة PIMS [150] بمشاركة Irish Management Institute ، و تم على إثرها تحديد الروابط الإحصائية بين :

---

[147] د. حسين رحيم , " ***إدارة المعارف و استراتيجيات الإبتكار*** " , مجلة الإقتصاد و المناجمنت (كلية الإقتصاد – جامعة تلمسان) , عدد 3 مارس 2004 ص 234 – 244 .

[148] Bounfour A., ***" Le Management des Ressources Immatérielles***" p.6

[149] Caspar P. & Afriat C., " ***L'investissement intellectuel*** " , p. 18

[150] (PIMS) Profit Impact of Marketing Strategy هي هيئة عالمية تنخرط فيها المؤسسات بغرض مقارنة أداءاتها , تأسست بمبادرة من General Electric بالتعاون مع Harvard Busines School في بداية الستينات , و تضم حاليا بنك معطيات يجمع كما هائلا من المعلومات المتعلقة بأكثر من 4000 منخرط , يسمح بتحديد الإرتباطات Les corrélations بين العوامل الإستراتيجية و أداءات قطاعات النشاط

– مجهودات البحث و التطوير لوحدات الأعمال ، "مبالغ الإبتكار المبذولة و خلق المزايا من حيث حقوق الملكية عبر براءات الإختراع أو الكفاءات الخصوصية" ؛

– سرعة دخول السوق و نجاح الوحدات في الحفاظ على نسبة عالية من الإبتكار ، أي نسبة المنتوجات الجديدة في المزيج البيعي Mix de ventes ؛

– الإبتكار ، الملكية الفكرية ، الجودة النسبية و المركزة للمجهود التسويقي مع قدرة الوحدات الفردية على مضاعفة حصصها في السوق و عمالتها (151) .

و قد كان K. Ohmae سباقا إلى فكرة التركيز على المؤسسة من خلال وظائفها الحرجة Fonctions Critiques الضامنة لإمكانية التميّز سواء بالنسبة للزبائن أو للمنافسين ، فضمن الثلاثي الإستراتيجي (زبائن – منافسين – مؤسسة) رأى ضرورة تركيز الإستراتيجيات على المؤسسة حيث يتم تحديد وظائفها الحرجة في قطاع صناعي معين و تخصيص الموارد اللازمة لها بهدف رفع مؤهلات النجاح إلى أقصى حد ممكن (152) .

ضمن هذا السياق تبرز مكانة إدارة الموارد غير المادية التي تدمج مختلف أبعاد تسيير المنظمة:
– هوية المنظمة و مشروعها .
– الحضور الكلي للمعارف و المعلومات Ubiquité des connaissances et de l'information
– الإبتكار و التجديد
– الإختيار بين إدماج أو إخراج النشاطات Internaliser ou Externaliser
– صورة المنظمة ، الماركة ، التميّز .
– التجنيد و الأداء (153) .

3 – إدماج رأس المال البشري في استراتيجيات المؤسسة

إن بروز الذكاء الإقتصادي كمعطى استراتيجي جديد جعل من الإنسان (رأس المال البشري) المحور المركزي للتحليل الإستراتيجي و البعد الأساسي في هذا السياق ، و ألقى بظلاله على روافد الإنسان باعتباره مكتشفا و مطورا و مستغلا للمعارف و الكفاءات و الموارد غير المادية بوجه عام .

(A. Hamadouche, ***Outils et m éthodes d'analyse stratégique***; p . 64 – 65)

[151] Bounfour A. Op. Cit. pp. 215 - 217
[152] Ohmae K., " ***Le génie du stratège***" , Dunod 1991
[153] Bounfour A., Op. Cit. pp. 235 - 237

و عليه أضحى نجاح المؤسسة ، تطورها و استمرارها أو فشلها و انتكاسها رهين بنوعية العنصر البشري و مدى تفانيه و اندفاعه في العمل و اندماجه في المؤسسة ، و بعبارة أخرى أصبح الإنسان (إطارا كان أو منفذا) هو الميزة التنافسية الأساسية للمنظمة .

و في تقرير منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE للعام 1998 تأكيد لهذا المعنى حيث اعتبر رأس المال البشري هو ضامن الأمان و النجاح .

إن هذا الطرح يتجاوز النظرة التقليدية أو المقاربة الإقتصادية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجهة نحو تقليص البطالة و معالجة المشاكل الناجمة عن ضعف الرواتب و الفقر...، و يفتح آفاقا جديدة لبروز مقاربات ذات بعد تسييري ، و يعبر P. Louart عن حدود المقاربة الإقتصادية بقوله : "عندما نعتبر الإنسان مجرد عامل إنتاج Facteur de production فإننا نجرّده من صفة الشراكة في النشاط الجماعي و نحوله إلى تعداد Effectif مراقب بواسطة الحراسة، العقد أو الإيديولوجيا... بيد أن للإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته ، معارفه و خبراته ، و يعتبر استقطابه بالتالي مجال استثماري أي يتحتم تحقيق نتائج إنتاجية لتغطية و تعويض النفقات المستثمرة " [154].

إن هذا المستوى التحليلي يكتسي أهمية خاصة لكونه يدمج الإنشغالات البشرية في السياسة العامة للمؤسسة باعتبار أنه من الضروري تثمين و تجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة , كما أن دمج العنصر البشري يفتح سبلا جديدة لتطوير النشاطات كما هو الحال مثلا عند Toyota حيث كان استغلال الإمكانيات و الكفاءات المتوفرة لدى المستخدمين أحد أسباب اقتحام هذه المؤسسة لمجالات و قطاعات نشاط أخرى .

المطلب الثاني
إدارة المعارف كدعامة تنافسية جديدة

حظي موضوع إدارة المعارف باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين ، و يعرف عدد المؤلفات ، المقالات و البرمجيات المتعلقة بهذا الموضوع تزايدا منقطع النظير سنة بعد أخرى ، و مع ذلك بقي هذا المجال كثير الغموض لأن المؤسسات التي تنفذ برامج إدارة المعارف تمارس في الواقع تحت هذا العنوان نشاطات جد متنوعة ، مما يؤدي غالبا إلى التباس كبير في تحديد مفهومه و مضمونه ، التباسا يصل أحيانا إلى درجة التناقض .

---

[154] Louart P.; " ***Enjeux et mesure d'une GRH performante***", Fericelli A-M & Sire B., éd. Economica pp. 1 - 15

لذلك سنحاول الإقتراب من مفهوم إدارة المعارف من خلال (1) إيراد عدد من التعاريف الشاملة، (2) مضمون إدارة المعارف، (3) و أخيرا عرض موجز لأهم أدوات و مناهج هذه المقاربة .

1 – تعريف إدارة المعارف

بدأ استعمال عبارة "إدارة المعارف" في الولايات المتحدة الأمريكية في مجلات متخصصة من طراز Harvard Business Review في 1989 ، ثم ذاع صيتها ابتداء من 1991 عبر الصحافة الشعبية [155] ، و قد سبق ذلك ظهور عدد كبير من المفاهيم و التقنيات التي مهدت الطريق لظهور إدارة المعارف، نذكر منها على سبيل المثال : دوائر الجودة الشاملة (الستينات)، ذاكرة المؤسسة و المؤسسة التعليمية (السبعينات و الثمانينات) اليقظة التكنولوجية و الذكاء الإقتصادي (الثمانينات و التسعينات)...

و يلاحظ Duizabo S. & Guillaume N. أن المعرفة كما الجودة "غير محددة الموقع في مرحلة معينة من مسار الإنتاج أو في وظيفة معينة في المؤسسة (إنتاج . تسويق . مالية) و لا في مستوى أو في مسار خصوصي (استراتيجية . تخطيط قصير المدى . معالجة المشاكل . نشاط جاري)" [156] ، بل يخترق نطاق الجودة و المعرفة حدود المؤسسة ليشمل جميع الهياكل و يستوعب كل النظام .

و مما يزيد في أهمية إدارة المعارف و اتساع مجالاتها تطور التكنولوجيا الحديثة باتجاه التقاسم المتضاعف للمعلومات في المؤسسة (فرق عمل Groupeware . تدفق العمل Workflow . الشبكة الداخلية Intranet).

و تعتبر إدارة المعارف في الأدبيات الأنجلوسكسونية عمليا "خلق القيمة المضافة بواسطة توظيف الأصول غير المادية"[157] .

بينما يعرفها آخرون بأنها مقاربة تسعى إلى إدارة عوامل مختلفة : الأفكار ، الآراء ، الأحاسيس ، الممارسات ، التجارب ... الصادرة عن الأفراد حين أدائهم لوظائفهم .

و في تعريف آخر : إدارة المعارف هي مسار خلق ، إثراء ، رسملة Capitalisation و نشر المعارف التي تعني كل الفاعلين في المنظمة باعتبارهم مستهلكين و منتجين .

و يقترح Jean-Yves PRAX أربعة تعاريف مختلفة لإدارة المعارف:

---

155 Ourouk , "***Le Knowledge Management***", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999

156 Duizabo S. & Guillaume N., ***" Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises*** " , GRES Université Paris Dauphine.

157 Ourouk , Op. Cit.

1. التعريف النفعي Définition utilitaire

و هو تعريف صادر عن المستعمل و يمكن إيجازه في "الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب و إن أمكن بدون أن يصدر منه طلبا بذلك".

2. التعريف العملي Définition opérationnelle

هذا التعريف مرتبط بالعمليات و الأعمال و المسارات الأساسية عموما، و قد صاغه المؤلف كالتالي : "تركيب المعارف و المهارات في المسارات، المنتوجات و التنظيمات من أجل خلق القيمة".

3. التعريف الوظيفي Définition fonctionnelle

التعريف الثالث يصف إدارة المعارف من خلال دورة حياة المعرفة، و عليه يعرفها على أنها "إدارة دورة حياة المعرفة انطلاقا من بروز الفكرة ، صياغتها ، تأكيدها ، نشرها ، إعادة استعمالها، تثمينها ..."

4. التعريف الإقتصادي Définition économique

يعتمد هذا التعريف على تثمين المعارف و المهارات ، باعتبارها أصولا غير مادية ، كأساس لاقتصاد المعرفة ، و يبرز إدارة المعرفة كأداة لتوصيف و تقدير هذه الأصول ، و عليه تكون إدارة المعرفة هي "تثمين لرأس المال الفكري للمنشأة" [158].

و بذلك يمكن القول أن إدارة المعارف ليست مجرد طريقة أو أداة بل هي إلى جانب ذلك مقاربة تشمل كل الوظائف الأساسية للمؤسسة : الإبتكار ـ التنظيم ـ أنظمة المعلومات ـ الاستراتيجية ـ التسويق ـ اليقظة ـ التكوين المهني و إدارة الموارد البشرية.

و يتفرع عن إدارة المعارف تسيير و تطوير الكفاءات الذي يعتبر إلى جانب ذلك مكملا لهذه المقاربة و أحد الغايات التي تصبو إلى تحقيقها، فتطوير الكفاءات كما يعرفه Jean-Jacques ROSA هو "تراكم لرأس المال البشري" بهدف بلوغ مستوى عال من الإحترافية Professionalisme [159].

2 – محتوى إدارة المعارف

على ضوء ما تقدم من تعاريف يمكننا تحديد عدد من المظاهر التي تعتبر بمثابة المضامين لإدارة المعارف :

---

[158] Prax J.Y., ***Le manuel du Knowledge Management (Une approche de 2ème génération)***, éd. Dunod, Paris 2003, p.22 – 24.

[159] Pr BENDIABDELLAH A., Op. Cit.

أولا : إنشاء الذاكرة و تسهيل انتقالها

ظهرت فكرة مشاريع "ذاكرة المؤسسة" عقب عمليات إعادة الهيكلة و حملات التسريح التي مست المؤسسات الغربية في السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي ، و كان الهدف في بداية الأمر هو تدوين و تخزين خبرات الأفراد بغرض الحفاظ عليها في المؤسسة و تداولها بين أعضاء المجموعة .

ثانيا : الإحصاء و التوظيف الأمثل لكل المعارف الفردية للأجراء

كل المعارف المتوفرة لدى الأفراد . بما فيها تلك التي تبدو قليلة الأهمية أو غير لازمة حاليا . ينبغي جردها و تسجيلها للتمكن من استغلالها عند الحاجة، و الطريقة المثلى لذلك هو إعداد سير ذاتية C.V. لكل مستخدمي المنظمة، فقد يتقن أحد العمال على سبيل المثال لغة أجنبية تدعو الحاجة يوما ما إلى استغلال كفاءته هذه في ترجمة بريد أو أي وثائق بدل اللجوء إلى مترجم خارجي.

ثالثا : صياغة و تقاسم و نشر المهارات الجماعية الخاصة بالمؤسسة

يتعلق هذا المحور بالبحث عن خصوصيات المؤسسة و مجالات تفوقها على المنافسين ، و محاولة نمذجة و تنظيم المعارف المميّزة التي تخلق القيمة المضافة للمؤسسة ، بغية صياغتها ، نقلها و نشرها بين الأفراد داخليا و وضعها في متنماول الموظفين الجدد .

من خلال استعراض هذه المضامين يتضح أن إدارة المعارف تعتمد على تقنيات و مناهج سابقة من حيث الظهور، بل و تتبناها و تدمجها ضمن محتوياتها، مثل مفهوم "أحسن الممارسات" Best Practices و "تقييم الأداء التنافسي"Benchmarking .

3 – أدوات إدارة المعارف

الحديث عن أدوات إدارة المعارف يستلوم التساؤل ابتداء عن طبيعة المعلومات المنتجة أو المستعملة في كل مرحلة من مراحل المسار التحويلي :

- من ينتج المعلومات ، متى و في أي شكل ؟
- من يحولها ، كيف و لأي غرض ؟
- من يستلمها ، بأي وسائط و بأي أسلوب ؟

الإجابة عن هذه التساؤلات تطرح أمامنا مجموعة معتبرة من الوسائل و الأدوات التي تندرج في إطار إدارة المعارف و تشكل دعائم أساسية لها، نستعرض فيما يلي أهم هذه الأدوات :

أولا : مجموعة العمل Groupeware

هو مفهوم يعبر في نفس الوقت عن المسار الإنساني و التنظيمي للعمل في مجموعة أو فريق و الأدوات التكنولوجية الضرورية لإنجاز هذا العمل .

و عليه فإن مجموعة العمل تمثل منهجا و أدوات تسهل العمل في جماعة ، و تعالج التباعد الجغرافي ، و أهم الوسائل المستعملة في هذا الإطار هي :

- البريد الإلكتروني La Messagerie
- أجندة الفريق L' Agenda de groupe
- تقاسم المعلومات من خلال الندوات و الوثائق المتداولة
- المحاضرات الإلكترونية Visioconference
- تدفق العمل Workflow

ثانيا : التسيير الإلكتروني للوثائق GED

تبرز أهمية و منفعة هذا النمط التسييري في كل السياقات و حيثما تستخدم الوثائق (تحرير . تبادل . تخزين و إعادة استعمال) ، لكونها تسمح بالحصول على الوثائق – بصفة إنتقائية – في بضعة ثوان ، بينما يتطلب البحث اليدوي في الملفات عدة ساعات أحيانا .

ثالثا : الفهرسة L' Indexation

هي عملية تهدف إلى وصف الوثيقة بشكل يسمح باستغلالها دون الحاجة إلى الرجوع إلى الوثيقة نفسها ، و الفهرسة تشكل أحد دعائم التسيير الإلكتروني للوثائق لكن ينبغي أن تكون أكثر مطابقة و أشد اختصارا لمحتوى الوثيقة .

تحرر بطاقات وصفية لكل وثيقة Descripteur تعتبر بمثابة بطاقات الهوية لها، حيث تتضمن الروابط التي تؤدي – بواسطة عناوين فيزيقية أو منطقية – إلى الوصول السريع للمعلومة المراد الحصول عليها و بصورة دقيقة .

رابعا : النشر الإلكتروني L' Edition électronique

تمثل الشبكات المعلوماتية و لا سيما شبكة الأنترنت تجسيدا لأكبر ثورة علمية في مجالي الإعلام و الإتصال لم يشهد تارخ البشرية لها مثيلا ، و لئن كان الهدف من إنشاء الأنترنت في البداية هو إيجاد وسيلة للتعاون و تسهيل تبادل الأبحاث العلمية بشكل سريع ، فإن هذه الشبكة تحولت في غضون سنوات قليلة إلى أكبر مكتبة في العالم كله ، تضم مئات الملايين من الوثائق المفهرسة .

و تعرف هذه الأدوات تطورات سريعة مما ينبئ بتحولات هامة على المدى المتوسط في هذا المجال الحيوي ، و لنا عودة إلى الحديث عن هذه الأدوات بشيء من التفصيل عند تناولنا لمناهج و أساليب إدارة المعارف و تطوير الكفاءات في القسم الثالث من هذه المذكرة .

خاتمة القسم الأول

كان الهدف من استعراض أهم التحوّلات التي طرأت على عالم الأعمال منذ منتصف القرن الماضي تقريبا ، هو إبراز الضغوطات و التحديات التي واجهت و تواجه المؤسسات الإقتصادية في الدول المتقدمة و في الدول المسماة بالنامية .

و تتمثل أبرز سمة و أهم تحدي في اشتداد حدة المنافسة التي بلغت شأوا غير مسبوق ، و أصبحت سيفا مسلطا على رقاب المؤسسات يهدد مصيرها بل و وجودها كله .

و بينما عرفت الكثير من المؤسسات كيف تتكيّف مع هذا الواقع الشديد التعقيد و الغموض ، و سخّرت طاقاتها و إمكانياتها في السعي وراء اكتساب مزايا تنافسية دائمة ، انكفأت مؤسسات أخرى على نفسها و تشبثت بأساليبها التقليدية و مناهجها المتوارثة ، فكانت النتيجة ما عايشناه في بلادنا – على سبيل المثال – من تصفية لمئات المؤسسات ظلت تشكل عبئا على كاهل الميزانية العامة .

و انتقلنا عقب ذلك إلى متابعة مسيرة الفكر الإستراتيجي و تطوّره الناجم عن العوامل السالفة الذكر ، و وقفنا بالخصوص عند انتقال محور اهتمام التحليل الإستراتيجي من المحيط التنافسي إلى الموارد الخاصة و الكفاءات الأساسية .

و تمهيدا لتناول موضوع تطوير الكفاءات كان لزاما علينا أن نستعرض الكفاءات من حيث ماهيتها ، أنواعها و مراتبها التدرجية و علاقتها بالمفاهيم المرتبطة بها كالمعارف و المهارات ، و ذلك في سياق الإهتمام المتنامي حاليا بالموارد غير المادية .

و كانت النتيجة الأساسية التي خلصنا إليها من خلال هذا العرض هو ضرورة التفتح و الإستفادة من التجارب الذاتية و التجارب الخارجية ، و تبني مناهج عمل متطورة و ملائمة للواقع المتجدد .

و هو ما يقتضي بطبيعة الحال توافر قدرات خلاقة و مبدعة ، تسمح بمسايرة المحيط و التكيف مع تغيراته ، و كفاءات فعالة تمكن من تحسين أداءات المنظمة باستمرار و تطوير مخرجاتها بشكل دائم ، و هو ما يوصلنا إلى إثارة أحدث و أرقى شكل تنظيمي توصل إليه الفكر الإداري ألا و هو المنظمة التعليمية ، أي تلك التي تهتم بتطوير معارف و كفاءات أعضائها ، بالإضافة إلى تشكلها هي كنظام تعليمي جماعي يتعلم باستمرار و يتحوّل بغرض بلوغ أهدافه المنشودة [160].

160 J. Brilman , Op. Cit p. 196.

القسم الثانـي

إدارة الكفاءات
كـأداة للتنمية الفرديـة
و التطوير التنظيمي

أصبحت المراهنة على الكفاءات لحيازة القدرات التنافسية اللازمة و بلوغ مستوى عال من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكادميين و ممارسين ، بالرغم من وجود عدد من المتشككين ممن يرون في حركة تطوير الكفاءات مجرد تأثر بالصيحات الجديدة Effet de mode لن تفتأ أن تتراجع بعد حين كغيرها من الصيحات.

بيد أن مثل هذا التشكيك لا يشكل أي وزن معتبر و يفتقد لأدنى مصداقية أمام الحقائق التي فرضها واقع الأعمال و التجارب الناجحة (مما سنذكر بعضه في ثنايا هذا القسم) التي ارتقت بهذه القناعة إلى مستوى البديهيات.

إن تطوير الكفاءات المهنية و التنظيمية عملية مكلفة إلى حد ما ، و لكنها ذات نتائج إيجابية إذا ما احترمت بعض الضوابط و توافرت بعض الشروط ... و بحكم طبيعة الإشكالية التي أثرناها في مستهل المذكرة فإننا سنتناول في هذا القسم الإنعكاسات و النتائج العملية و الإستراتيجية لمشروع تطوير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية ، و نرجئ الحديث عن الشروط الواجب توفيرها و السبل الواجب اتباعها إلى القسم الثالث.

ثم إن النتائج المنتظرة من تطوير الكفاءات ثلاثية الأبعاد : يتعلق البعد الأول بتنمية الفرد و تحسين قدراته و رفع أداءاته (الفصل الأول) ، و يتعلق الثاني بتطوير المنظمة و رفع نجاعاتها و تمكينها من حيازة مزايا تنافسية دائمة (الفصل الثاني) ، أما البعد الأخير فيهمّ المجتمع بكامله من حيث الإرتقاء به إلى مصاف الدول الناجحة في معترك الصراع الإقتصادي العالمي (الفصل الثالث)، مع الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين هذه الأبعاد نظرا لشدة الإرتباط و التكامل فيما بينها.

الفصل الأول

رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد

تطرقنا فيما سبق إلى المكانة المركزية التي يحتلها الفرد حاليا في التركيبة التنظيمية و المجتمعية باعتباره الوسيلة و الغاية معا لكل ما يُبادر به من مشاريع على اختلاف أشكالها و أهدافها، و لاسيما المشاريع التنموية التي تنجز بالإنسان و للإنسان نفسه .

و من هنا أضحى لزاما على أي عمل أن يراعي بالدرجة الأولى الإنعكاسات و التداعيات المترتبة على الإنسان لا بصفته مستهلكا أو فاعلا فقط بل باعتباره إنسانا واعيا، حرا و مسئولا قبل ذلك و بعده .

فما كان لهذه الإنجازات العظمى التي نجني اليوم ثمارها (و أشواكها أحيانا) أن تتحقق بدون الإنسان، و ليس غريبا أن نرى في المستقبل القريب ما يعد اليوم من قبيل المستحيلات والمستعصيات تتحول إلى واقع ملموس بفضل قدرات الإنسان و إمكانياته الظاهرة والكامنة، شريطة أن تقابل هذه القدرات و الإمكانيات بإتاحة فرص الإنعتاق و الإنطلاق اللازمين ، حينها يمكن استشراف المستقبل بمنظار جديد و بنظرة أكثر إشراقا.

و أهم فرصة ينبغي إتاحتها اليوم للإنسان هي تمكينه من تحقيق ذاته و تنمية قدراته و تقييمه على أساس كفاءاته و مؤهلاته لا على أسس الولاءات و الإنتماءات و ما شابهه .

لهذه الأسباب و غيرها يقع اليوم على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء ثقيلة ، تفرض عليها ابتداء التخلص من مواريث الماضي و الإنطلاق من أرضية صلبة في معاملة الإنسان و إدارة شؤونه المهنية (المبحث الأول) و السعي إلى الدخول بهذا الإنسان إلى المجتمع الجديد المبني على المعرفة بالإعتماد على الكفاءة و الثقة اللازمين لمجابهة تحديات و مستجدات الواقع الجديد (المبحث الأول).

المبحث الأول
تطور وظيفة الأفراد و تداعياته

لم يكن إحلال إسم " إدارة الموارد اليشرية " GRH / HRM محل "إدارة المستخدمين" و ما سبقه من تسميات لوظيفة الأفراد، عملا اعتباطيا، بل جاء نتيجة تحولات عميقة و استجابة لضرورات ملحة، فقد حدث هذا التحول عندما اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرته إلى الإنسان من مجرد " **يد**" عاملة، ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات الصادرة عن "قيادة أركان

المؤسسة"، إلى فاعل Acteur ذي قدرات و إمكانيات تتجاوز المقدرة العضلية و تتخطاها إلى المقدرة الذهنية و الفكرية ، حينها أصبح العامل "**موردا**"، و أصبح ما ينفق في سبيل صيانته و تطوير قدراته استثمارا كباقي الإستثمارات أو أكثر أهمية منها.

في حوالي منتصف القرن الماضي بدأت تظهر فكرة مفادها أن الإنسان في العمل ليس مجرد "ذراع" بل هو أيضا "عقل"، و من هنا طرح التحليل الإستراتيجي مسلمة أن لكل إنسان في العمل استراتيجيته الشخصية ، و من الخطأ النظر إلى هذه الإستراتيجية الشخصية على أنها متطابقة تماما و بالضرورة مع الأهداف الرسمية للمنظمة ، لذلك بدأ التفكير في كيفيات جديدة تمكن من استغلال كافة قدرات الشخص و الحصول منه على تسخير أقصى طاقاته في خدمة أهداف المنظمة ، و لكن هذه المرة بعيدا عن منطق العصا و الجزرة ، بل بإشراك الفرد في تحديد أهداف المنظمة (الإدارة الإسهامية بالأهداف DPO) و تمكينه من تنويع و توسيع مجالات تدخله (إثراء و توسيع المهام) .

كيف حدث هذا التطور و ما هي أسبابه ؟ (المطلب الأول) و ما هي أهم تداعياته (المطلب الثاني).

المطلب الأول
حركة الموارد البشرية
(من تطويع الإنسان للعمل إلى تطويع العمل للإنسان)

تعتبر وظيفة الأفراد من أكثر وظائف المؤسسة تغييرا من حيث مسماها و من حيث محتواها أيضا، فبعد غياب تام لهذه الوظيفة إلى غاية نهاية القرن التاسع عشر، أخذت . مع مطلع القرن العشرين . تسميات مختلفة بفعل ظهور أفكار و توجهات تسعى إلى تنظيم العمل و حل مشكلة الأفراد في المنظمات.

1 – التسميات المختلفة لوظيفة الأفراد و دلالاتها

تعاقبت تسميات مختلفة على وظيفة الأفراد بدءا بـ "إدارة المستخدمين" ، فـ "إدارة العلاقات الصناعية" ثم "إدارة العلاقات الإنسانية" ، "إدارة الأفراد" ، "إدارة القوى البشرية" ، "إدارة الشؤون الإدارية" ، و انتهاء بـ "تسيير الموارد البشرية".

لم يأت هذا التنوع جزافا بل تطور تدريجيا بمرور الزمن و بفعل التحولات التي استجدت في المنظمات و في محيطها الخارجي .

أولا : إدارة المستخدمين

ظهرت هذه التسمية في بداية القرن الماضي مع ظهور حركة الإدارة العلمية التي سعت إلى إعادة تنظيم العمل باستخدام الأساليب العلمية لاسيما فيما يتعلق بتخطيط بيئة العمل المادية، تنميط طرق الأداء، وضع نماذج و معدلات الأجور التشجيعية، وضع معدلات الأداء النمطي و جدولة الإنتاج [161].

و قد انحصر النشاط الرئيس لهذه الوظيفة في حفظ السجلات الخاصة بالعاملين : حجم القوى العاملة، الأداء النمطي و الأداء الفعلي لكل عامل، الأجور و الحوافز، الإنتاجية و تطورها... إلخ.

و بالرغم من النجاح الكبير الذي حققته إدارة المستخدمين آنذاك مقارنة بما كان سائدا من قبل، إلا أن اتباعها للمنهج الميكانيكي في معاملة الأفراد و التعاطي معهم أدى إلى بروز عدد غير قليل من المشاكل تمثلت في الرتابة، الإرهاق الذهني، فقدان العامل للقيمة الشخصية و فرص التميّز، و تنامي المظاهر السلبية كالغيابات و التبذير ...[162].

ثانيا : إدارة العلاقات الصناعية

أمام تفاقم حالة الإستياء خلال العقود الثلاثة الأولى من القرن الماضي بسبب سيادة المنهج الميكانيكي في العمل ، و ظهور نزاعات حادة بين الإدارة و الأفراد، شرعت الحكومات و الإدارات في التنازل تدريجيا لصالح العمال و ذلك بالإعتراف لهم بالأحقية في تكوين النقابات ، و صدور عدد كبير من التشريعات و اللوائح الإجتماعية التي تمنح العمال بعض الحقوق و تخولهم بعض الضمانات.

غير أن كل هذه المكاسب ألبست ثوبا جديدا لا يقل سلبية عن المنهج الميكانيكي هو المنهج الأبوي Paternalisme بغية امتصاص حالات الإستياء و احتواء النقابات العمالية ، بحجة أن الإدارة أعرف بمصالح العمال من العمال أنفسهم ، و أكثر رغبة في حمايتهم .

لذلك تغيّرت تسمية وظيفة الأفراد إلى إدارة العلاقات الصناعية بحكم أن الدور الأساسي لهذه الوظيفة هو تسيير العلاقة بين الإدارة و النقابات .

---

[161] د . حنفي محمود سليمان : ***الأفراد*** , ص 54

[162] لا تزال إدارة المستخدمين شائعة الإستخدام في المجتمعات المتخلفة , كما هو الحال في الجزائر في مختلف المنظمات , و مرد ذلك إلى تخلف النظرة إلى الإنسان في العمل و في المجتمع ككل , نتيجة غياب دمقرطة حقيقية للحياة العامة , و شيوع اتباع المنهج الميكانيكي في معاملة البشر .

ثالثا : إدارة العلاقات الإنسانية

عجز المنهج الأبوي عن تحقيق الإنسجام الإجتماعي في المنظمات دفع بعض الباحثين إلى إجراء دراسات ميدانية بهدف البحث عن حلول للمشكلة العمالية ، و يأتي على رأس هؤلاء Elton MAYO و فريقه الذين أجروا تجاربهم الشهيرة باسم أبحاث هاوثرن Hawthorne، و قد تمخضت هذه التجارب عن عدد من النتائج أهمها :

- المنظمة عبارة عن تنظيم إجتماعي محوره الأساسي هو جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي ؛
- للتنظيم غير الرسمي أهمية لا تقل عن أهمية التنظيم الرسمي لكون ولاء العمال ينحاز بالدرجة الأولى إلى التنظيم غير الرسمي ؛
- و تكمن قوة التنظيم غير الرسمي في رغبة كل عامل في حماية زميله و التعاضد مع جماعته Esprit de Clan .

و على هذا الأساس ظهرت الحاجة إلى إيجاد توافق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي من خلال تدريب المشرفين في مجال العلاقات الإنسانية .

لقد كان لأبحاث هاوثرن آثارا بالغة الأهمية بحيث تحولت وظيفة الأفراد من منطق الإنسان الإقتصادي Homo-Oeconomicus إلى منطق الإنسان الإجتماعي Homo-Socius ، و تخلصت العلاقات من الطابع الميكانيكي و الأبوي إلى طابع إنساني إلى حد ما ، لكن و بالرغم من هذه التحولات عرف اتجاه العلاقات الإنسانية محدودية كبيرة لاسيما في اعتبار المنظمة تنظيما اجتماعيا و اتخاذ العلاقات الإنسانية مفتاحا سحريا لحل المشاكل الإجتماعية و المهنية.

رابعا : إدارة الأفراد

في بداية النصف الثاني من القرن الماضي بدأت وظيفة الأفراد تتخلص تدريجيا من الطابع التخصصي في أحد الإنشغالات المتعلقة بالأفراد، و تأخذ صبغة الشمول لكل شؤون العاملين في المنظمة دون ترجيح أحد الإنشغالات على الآخرين، و مرد هذا التغيير إلى عدة عوامل :

- انخفاض درجة التوتر في العلاقات الصناعية بين الإدارات و النقابات العمالية و استقرار الوضع النقابي بسبب نشوء الإحساس بالثقة المتبادلة .
- تطور وظيفة النقابة و توسع دائرة اهتمامها حيث شملت البعد الإقتصادي للمنظمة و للأفراد بدل الإقتصار على حماية أعضائها و لو على حساب المنظمة ، و السبب في ذلك هو زيادة الوعي و الخبرة لدى النقابيين بضرورة إيجاد حالة من التوازن بين البعد الإجتماعي و البعد الإقتصادي .
- صدور مجموعة من التشريعات التي تعطي حماية متزايدة للمنظمات في مواجهة التنظيمات النقابية و ذلك كرد فعل على ما صدر من تشريعات ذات توجه اجتماعي مفرط خلال الحقبة السابقة .

خامسا : إدارة الموارد البشرية

ظهور معطيات جديدة على الساحة الإقتصادية و المهنية و تكثف مجموعة من الضغوطات لاسيما الضغط التنافسي الذي تزايد مفعوله عقب الصدمة البترولية الثانية (في بداية الثمانينات) و تنامي مقتضيات الإنتاجية ، المرونة و الجودة ، أدت كلها إلى تراجع أهمية عدد من الإجراءات و القواعد العتيقة و ظهور تصور جديد لتسيير الأفراد الذين أصبحوا يشكلون موردا إنتاجيا هاما .

إن الإنتقال من إدارة الأفراد إلى (اقتصاد و) تسيير الموارد البشرية ينم عن معنى خاص حسب E. Rullani باعتبار هذه الأخيرة (أي تسيير الموارد البشرية) تقترح على إدارة الأعمال مشكلة تثمين و تنمية العمل بكل أشكاله : العمل الداخلي و / أو الخارجي عن المؤسسة ، العمل المنظم ذاتيا، العمل الذي لا يشكل فقط أداة للإستراتيجية و إنما يكون فاعلا لاستراتيجية قادرة على التأثير على استراتيجية المنظمة، و ذلك عندما تكون وظيفة التثمين و التنمية مكفولة من قبل قمة المؤسسة [163].

إن عبارة تسيير الموارد البشرية ليست ابتكارا لغويا مجردا، بل جاء هذا التحول كما يرى Loic Cadin عندما أحست المؤسسات بتلاشي النموذج التايلوري – الفوردي و عندما تنامت الإنشغالات المتعلقة بالجودة، الآجال، التنويع و الإبتكار، إنشغالات دفعت إلى إعادة النظر في أسس تقسيم العمل و إحلال اليد العاملة التي ارتكزت عليها إدارة الأفراد و إلى تنشيط الأسواق الداخلية بشكل يسمح بالتكوين الأمثل لرأس مال خصوصي [164] .

و برغم ما أثير من اعتراضات حول تسمية البشر بالموارد و اعتبارها تسمية خاطئة و مضللة كما رأى P. Casse لكون الأفراد في نظره ليسوا مواردا بل هم يمتلكون الموارد [165] ، إلا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية ما فتئت تتجذر حتى غدا قبولها و الإعتراف بها يشكل إجماعا في الوقت الراهن ، هذه الوظيفة كما يرى Elie Cohen اكتمل نضجها كتخصص يعمل لحساب مديرية المؤسسة أو المنظمة في التكفل و معالجة المشاكل الناجمة عن علاقات هذه المنظمة بأجرائها ، سواء بصفة فردية أو جماعية ، هذا المحتوى العام يخول تسيير الموارد البشرية ثلاث مهام أساسية :

- الأولى ذات طابع عام تتمثل في ضمان التناسق بين مخططات المؤسسة الطويلة و المتوسطة و القصيرة الأمد ، و السياسات المتعلقة بالمستخدمين من حيث التعداد ، التأهيل ، الأجور ، التكوين ، التنمية الفردية ، العلاقات مع الهيئات الممثلة للأجراء، و العمل على إحداث تقارب هذه البرامج مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة أو تكتيكاتها.

---

[163] Weiss D., " ***Ressources Humaines : Fonction , Direction , Gestion*** ", Introduction à l'ouvrage collectif : " ***La Fonction Ressources Humaines*** " p. 30

[164] Cadin L., op. cit. p. 65

[165] Weiss D. , op. cit. p. 31

- المهمة الثانية تتعلق باحترام الإطار القانوني المسير للعلاقات بين المؤسسة و أجرائها، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية مراقبة و تنظيم مطابقة الإجراءات للتشريع و التنظيم و الإتفاقيات التعاقدية، المتعلقة بالتشغيل، الأجور، الضمان الإجتماعي، التكوين ، العلاقات المهنية ...
- و المهمة الثالثة تتعلق بتهيئة الظروف النفسية و الإجتماعية التي يتواجد فيها العمال، و ذلك بتشخيص الوضع الداخلي و اقتراح تدابير بغية تحفيز الأفراد و إيجاد حلول للنزاعات أو الإحساس بعدم الرضا [166] .

2 – تطور تصور الإنسان في العمل

أشرنا في القسم الأول إلى النظرة إلى الإنسان في العمل التي سادت في المجتمع الغربي إبان ظهور أول نظرية تنظيمية في العصر الحديث ، و إلى النظريات التي أعقبتها بفعل تظافر عدة عوامل، تكللت بصياغة نظرة راقية و مختلفة تماما عما كانت عليه في بداية القرن الماضي ، و فيما يلي إطلالة سريعة على أهم مراحل هذا التطور :

أولا : الإنسان في ظل التايلورية

شكلت النظرة الآلية للإنسان مرتكزا للنظريات الكلاسيكية و بالأخص التايلورية ، و مبررا للمسلمة المبدئية القائلة بإمكانية حل مشاكل الأفراد التنظيمية باعتماد التحليل العلمي (العقلانية المطلقة) .

و انطلق Taylor في "تحليله العلمي" من تصور حسير Myope للإنسان و سلوكاته في العمل :

- للإنسان طبيعة ثابتة لا تتغير
- يتميز الإنسان بعدم الكفاءة و التبذير ما لم يقيّد بالبرامج المناسبة
- الإنسان كسول بطبيعته (نظرية X لـ Mc Gregor)
- المصلحة الذاتية هي الشاغل الأساسي للفرد
- المكافأة المالية هي أكثر المكافآت تأثيرا في الفرد
- لا توجد لدى الإنسان دوافع داخلية [167] .

و عليه يتوجب ضبط سلوكات العامل بموجب معايير و ضوابط "علمية" (أي فرض الطريقة الوحيدة المثلى The One Best Way) و إخضاعه لرقابة محكمة ، كوسيلة للتحكم في الفرد و الحصول منه على أقصى جهد لديه .

---

[166] Cohen E., ***Dictionnaire de Gestion*** , p. 173

[167] د . علي عسكر : ***الدافعية في مجال العمل*** , ص . 30

ثانيا : الإنسان في ظل العلاقات الإنسانية

بعد أن عجزت الفلسفة التايلورية عن حل المشاكل التنظيمية و السلوكية المطروحة في الميدان الصناعي ، بدأ البحث عن إيجاد حلول بديلة و أشهر هذه المحاولات على الإطلاق هي أبحاث هاوثرن لكونها أحدثت ثورة فعلية في التصورات بما توصلت إليه من نتائج ارتقت بالإنسان من مجرد آلة إلى كائن إجتماعي ذي أحاسيس و مشاعر مؤثرة على أدائه و مردوده.

فالإنسان في نظر هذا الإتجاه لا يكره العمل بل على العكس من ذلك يجد في العمل فرصا لتحقيق ذاته و إبراز قدراته إذا ما توفرت له شروط و وسائل الإنجاز المادية و المعنوية (نظرية Y لـ Mc Gregor).

و رغم النجاح الكبير الذي حققته مدرسة العلاقات الإنسانية في مواجهة التايلورية — الفوردية ، من ارتقاء بالفرد إلى مستوى من الإنسانية أعلى مما كان عليه من قبل ، و اهتمام باحتياجاته و احترام لأحاسيسه و عواطفه ، غير أنها . و بسبب مبالغتها في إبراز العوامل السيكو. سوسيولوجية ، دون مراعاة لعوامل أخرى داخلية و خارجية (التنظيم ، التكنولوجيا ، المحيط ...) . أخفقت هي أيضا في حل مشكلة الأفراد في العمل.

ثالثا : الإنسان في ظل الإتجاهات الحديثة

تعاقبت بعد ذلك مجموعة من الطروحات و النظريات الهادفة إلى صياغة تصور متكامل يساهم في حل مشكلة الأفراد في المنظمات، و يوفّق بين البعدين الإقتصادي و الإجتماعي للمنشأة، متأثرة بمدرسة العلاقات الإنسانية و مستفيدة من بعض ما توصلت إليه .

و قد كان من أبرز هذه النظريات "الإدارة بالأهداف" التي اعتبرت الإنسان كائنا مسؤولا و قادرا على تحديد و إنجاز استراتيجياته الشخصية ، و من هنا أصبح التفاوض على الأهداف "عملا وقائيا".

و قد دفعت هذه الإسهامات إدارة الأعمال إلى النظر إلى الإنسان بكل مقوماته : كشخص مستقل و فاعل في وسطه و صانع . إلى حد ما . لمصيره ، شخص يفترض على الآخرين احترامه و احترام الإلتزامات التي أبرمت معه ، و يكون هو مقابل ذلك مستعدا للإنخراط كفاية في المشروع المشترك ، و وضع إبداعه ، مجهوداته و عمله في خدمة المؤسسة .

إن أهم انشغالات الإنسان في العمل حاليا هي أن يجد معنى لما يفعله و أن يحقق احتياجاته المادية و المعنوية أيضا ، و حتى يقبل التغيير و يتكيف معه ينبغي إشراكه في صياغة الأهداف و إقناعه بواقعية هذه الأهداف و قابليتها للإنجاز .

كل ما أسلفنا يعني ببساطة : وجوب تأهيل الإنسان ، تمكينه من بلوغ مستوى من الكفاءة يجعله قادرا على تحقيق ذاته و تلبية احتياجاته ، و إنجاز أهداف المنظمة و رفع أداءاتها من جهة ، و تطويع العمل لإمكانيات الإنسان و طموحاته و ذلك بواسطة توسيع و إثراء محتوى المهام ، توسيع نطاق التفويض في كل مستويات المسؤولية و تعديل المحتوى السيكو – سوسيولوجي للعمل من جهة ثانية [168] .

3 – مقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث لوظيفة الأفراد

عرفت وظيفة الأفراد تحولات جذرية مست مقوّماتها الأساسية المتمثلة خصوصا في الأهداف ، الوسائل و الفاعلين الأساسيين :

- من حيث الأهداف لم تعد الشرعية (أي مطابقة الإجراءات للنظام القانوني) هي المبتغى الأساسي لوظيفة الأفراد ، بل منحت الأولوية للفرص Opportunité بحيث تقيّم نشاطات هذه الوظيفة بموجب معيار التكلفة / العائد .
- من حيث الوسائل تركت ترسانة النصوص التشريعية و التنظيمية التي طالما كبّلت حركة مسيّر الأفراد ، تركت المجال للتقنيات و المناهج الحديثة ، لاسيما و أن انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة يسّر إلى حد كبير تطوير مناهج العمل و الإتصال في هذا الصدد .
- و أخيرا من حيث الفاعلين لم تعد وظيفة الأفراد مقتصرة على مصلحة خاصة في المنظمة بل إن تسيير الموارد البشرية يتولاه بالإضافة إلى المديرية المعنية DRH كل مسيّر بدون استثناء (أي كل شخص مكلف بإنجاز أهداف بواسطة إستخدام وسائل بشرية و مادية).

و في مقابلتها بين وظيفة رئيس المستخدمين و مدير الموارد البشرية لخّصت الفيدرالية الدولية للمستخدمين ، التقنيين و الإطارات (سويسرا) الفوارق الجوهرية التي تميّز المفهوم الحديث للوظيفة عن المفهوم التقليدي في النقاط التالية :

- سياسة مركزة بالخصوص على الفرد ؛
- الإهتمام منصب دوما على الفعالية ، الجودة و الإنتاجية ؛
- ضرورة وضع كافة المستخدمين مباشرة في مركز تخطيط النشاط ؛
- تطبيق مبدأ أساسي مفاده أن لا شئ ثابت و أن لا مكان للمجاملة و أن لكل نشاط قابلية للتحسن Perfectibilité ؛
- ينتظر من كافة المستخدمين أن يكونوا مرنين و قادرين على التكيّف السريع ؛

[168] Jardillier P., " ***La Psychologie du Travail*** " , pp. 17 - 19

– قابلية المؤسسة لاحتضان نظام أجور فردي حيث يتحدد كل شئ لا على أساس العدالة و إنما على حسب السير الفعال في مواجهة قوى السوق [169] .

و يلخص Jacques Igalens أهم الفوارق بين تسيير المستخدمين و تسيير الموارد البشرية في الجدول التالي :

جدول (2-1) : الفوارق الجوهرية بين تسيير المستخدمين و تسيير الموارد البشرية

	تسيير المستخدمين	إدارة الموارد البشرية
التمثل الرئيسي	الإنسان كلفة يجب تخفيضها	الإنسان مورد يجب تنميته
التكوين	تكيّف الإنسان مع منصب عمله	تشكّل استثمارا في تنمية الموارد البشرية
أفق التقدير	المديان المتوسط و القصير	المدى الطويل (أكثر من 5 سنوات)
المزية التنافسية	السوق أو التكنولوجيا	نوعية الموارد البشرية
مصدر الفعالية الإنتاجية	الآلات + التنظيم	الآلات + التنظيم + نوعية م . ب .
مصدر الدافعية	النقود + الترقية الوظيفية	النقود +الترقية الوظيفية + طبيعة العمل
أمام التغيير	الإنسان يقاوم ، يجب استبداله	الموارد البشرية مرنة ، يمكنها التكيف مع التغيير

Source : Igalens J., " Audit des Ressources Humaines " , éd. Liaisons , 1994

المطلب الثاني
تداعيات تطور حركة الموارد البشرية

1 – تخطيط المسار المهني الفردي

أحدثت التحولات الإقتصادية و الإجتماعية التي أشرنا إليها سابقا تغيرات جذرية في الوسط المهني و انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم و الأجير ، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما مع فئة الإطارات و المسيرين .

و يتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط و إدارة المسارات المهنية الفردية ، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخوّلة بتوجيه الحياة المهنية للعامل ، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا و مخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ "مخططات المسارات المهنية" Plans de Carrières , الهدف من هذه المخططات هو الإستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير ، الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى .

[169] Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres, " ***La GRH : Son application et ses effets*** " , Genève – Suisse .

إن مشاركة كل شخص و تكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين ، فرص ترقية ...) بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة ، و يتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية و المناصب المتوفرة حاليا أو مستقبليا Cartes Routières des Filières Professionnelles .

و الوسيلة المثلى لتحقيق هذا التقارب هي التفاوض الدوري التقييمي L' Entretien Périodique d' Evaluation الذي يجرى إلزاما في العديد من الدول الغربية ، بينما لا يزال غير إلزامي في الجزائر (170) .
و لمواجهة مختلف الضغوطات التي تعترض المؤسسات، و تجنيب المستخدمين . خاصة الإطارات و الموارد البشرية المؤهلة . مخاطر التقلبات ، تلجأ المنظمات إلى اعتماد نظام التسيير التقديري و الوقائي للموارد البشرية La gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines (171) .

إن اللاتأكدات الداخلية و الخارجية المتعددة تفرض على المؤسسة و الأفراد تطوير أساليب تكيّف مرنة ، تمكن من إحداث تغييرات سريعة و ملائمة لتصحيح أي انحراف يعتري التقديرات ، و تندرج هذه التدابير في إطار التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات GPEC الذي أضحى منذ سنوات شرطا أساسيا لبلوغ مختلف الأهداف التنظيمية و الفردية .

الغاية القصوى من هذه السياسة هو الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة في المكان الملائم Le bon profil au bon endroit ، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة :

- الأشخاص و المسارات المهنية Personnes et Carrières
- الكفاءات Compétences
- المناصب Emplois

2 – من منطق الإستخدام إلى منطق الكفاءة

يقصد بالإستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة و الأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله ، الأجر ، المدة ... إلخ ، و يرتبط الإستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل ، و عليه فإن الإستخدام يعبّر عن خيار تنظيمي للمؤسسة و عن علاقة عمل بين هذه الأخيرة و الأجير ، هذا الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها .

---

[170] من بين المؤسسات الجزائرية التي تعمل طوعيا بنظام التحاور الدوري شركة سونلغاز التي قطعت شوطا معتبرا في هذا المضمار بالرغم من العيوب التي تشوب تطبيقاته على المستوى القاعدي .

[171] Ribette R., " ***La gestion à temps des ressources humaines (Gestion prévisionnelle et gestion préventive du personnel***)" , in Weiss D. , ***La fonction Ressources humaines***, pp. 450 – 458.

و يتضمن منطق الإستخدام أسلوبا خاصا لتسيير الموارد البشرية يرتكز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف ، التكوين ، الأجر ، المسار المهني ، التقييم ... إلخ .

و ما يعاب على هذا المنطق أساسا هو المعايير المستخدمة لتحديد الزوج أجير / منصب أي تحديد أيّ المناصب أكثر ملاءمة لأي أجير أو العكس و ما يستتبع ذلك من تصنيف و ما يترتب عنه من التزامات و استحقاقات .

و قد سيطر هذا المنطق زمنا طويلا على المنظمات بمختلف أشكالها (عسكرية ، دينية ، اقتصادية ، إدارية ...) لكونه يساهم في عملية الهيكلة التدرجية و يدعمها ، غير أن التطورات الأخيرة التي أثرنا بعضها فيما سبق (خاصة في الفصل الثالث من القسم الأول) فرضت منطقا مغايرا يستجيب لمقتضيات التحولات الراهنة و يرتكز على الكفاءات بدل المناصب .

و الكفاءة ترتبط . في ذات الوقت . بالفرد و بتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد في وضعيته المهنية ، و هو ما يوحي بالعودة إلى نظام المرافقة Compagnonnage الذي ساد منذ عدة قرون (النظام الحرفي).

و يتميّز منطق الكفاءة باستعمال هذه الأخيرة كمفهوم مهيكل لنمط توصيف العلاقة بين الفرد و هيكل الإنتاج الذي يشارك فيه ، أي أن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري ، للأفراد أو الجماعات في عملية الإنتاج المادي أو غير المادي , كما تحاول وصف كيفية تشكل هذا الإسهام ، ويحدد مجال و أسباب فعاليته [172] .

و عليه فإن منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة و يضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الإستخدام الذي يخدم هيكلتها و يخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية .

و لعل أهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظرته الشمولية و تبنيه للمنهج النظمي في تناوله للمنظمة و في سعيه في تنمية الفرد و تطوير المؤسسة .

3 – من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل

يعتبر Miles & Snow من أبرز الباحثين المهتمين بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية و المسارات المهنية من جهة ، و نوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية ، و قد حدّدا لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات و المسارات المهنية يتضمن أربع مراحل :

- المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 و نظرا لكونها مبهمة و غير محددة المعالم فإنه تمّ تجاهلها في الجدول رقم 2-2 .

[172] Trapet H., in ***Compétences en action*** p. 29

- المرحلة الثانية تضم البنيات المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية ، التقسيمية و المصفوفية .
- المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية و التبادلية Transactionnelles على حد قول F. Fréry [173].
- أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين (Miles & Snow) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية .

و ما يعنينا في هذا الطرح الآن هو التحولات التي اعترت مفهوم المسار المهني خلال هذه المراحل المختلفة :

جدول (2-2) : الأشكال التنظيمية و أنواع المسارات المهنية حسب Miles & snow

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترات	1860 - 1970	1975 - 1995	2000 -
الوصفات الإدارية	* فعل كل شئ في المؤسسة * النمو باستمرار * التسيير بميكانيزمات إدارية	* فعل ما تحسن المؤسسة فعله و إخراج الباقي * النمو بواسطة تطوير الشراكة * الإدارة بميكانيزمات السوق	* القدرة على فعل كل شئ في أي مكان و في أي وقت * التعاون و التنافس في نفس الوقت * الخلق المستمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	* مستخدم وحيد و مستقر * الترقية التدرجية * المستخدم يسير المسار المهني	* مستخدمون متعددون و نمو الخبرة * حركية المشاريع * المسار المهني محدد مع المستخدم	* احتراف التشغيل الذاتي * توسع نطاق الخبرة * التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية أو تجارية	تقنية , تجارية و تعاونية	تقنية , تجارية , تعاونية و تسيير ذاتي

Source : Loic Cadin , p. 81

إن نمط المسار المهني المهيمن لحد الآن حسب هذين الباحثين و غيرهما هو المسار المهني التنظيمي ، غير أن التحولات التنظيمية المتعاقبة و لا سيما بروز التنظيم الشبكي و غيره ، فرض نمطا بديلا يعرف باسم "المسار المهني المتنقل" Carrière nomade / Boundaryless career الذي ألغى إلى حد كبير الحدود الزمنية و المكانية لاسيما من خلال : العمل عن بعد Télé travail، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية.

---

[173] المؤسسات التبادلية هي هيكل يجمع مؤسسات مستقلة رأسماليا داخل نفس سلسلة القيمة . Loic Cadin, op. cit. p. 79

إن الإنتقال من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل يسمح باعتماد مقاربات طولية Approches longitudinales أي دراسة المسارات المهنية Les trajectoires professionnelles بصفة انفرادية دون التقيّد بالإنتماء لمنظمة أو أخرى [174].

و يجد مفهوم المسار المهني المتنقل مناصرين و متحمّسين كثر في الأوساط الليبرالية الداعية إلى تخفيف وطأة القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل بله تفكيك أحكام قانون العمل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات العصر.

و قد أشرنا فيما سبق إلى نموذج Atkinson الذي ينحو هذا المنحى التجديدي و يضع أسسا متطوّرة لعلاقات العمل الجديدة ... و أبرز ما يميّز هذا التوجه الجديد هو النظرة إلى الدوران Turn-over و الحركية العمالية Mobilité du personnel حيث بعد أن كانت نسبة الدوران تشكل مؤشرا سلبيا يعبّر عن مناخ اجتماعي متردي أصبح يمثل ظاهرة صحية و مرونة عالية لدى المؤسسة تمكنها من حسن استغلال الطاقات و القدرات البشرية .

المبحث الثاني
الإنسان المتعلّم
محور المجتمع القائم على المعارف و المهارات

لم يعد هناك أدنى شك في أهمية التعلم لمواجهة تحديات الثورة المعلوماتية التي قلبت كل الموازين و القيم ، و الإستجابة لمتطلبات مجتمع المعرفة الذي يسير العالم المعاصر باتجاهه سيرا حثيثا.

و نظرا لكون المعرفة شيئا متميّزا عن باقي الثروات و المنافع ، لارتباطها بالإنسان ارتباطا وثيقا ، لأن "المعرفة ليست كالنقود شيئا غير شخصي Impersonnel ، و لا هي منغلقة داخل كتاب، في بنوك معطيات أو في برنامج ، كل هذه الأشياء تتضمن معلومات فقط ، المعرفة تتجسد دوما في الإنسان ، يتعلمها الإنسان و يعلمها الإنسان ، و يستعملها ، بصفة جيّدة أو سيّئة ، الإنسان كذلك ، و بذلك فإن حلول مجتمع المعرفة يضع الإنسان في مركز كل شئ ، يخلق تحديات جديدة و يثير مشاكل جديدة ، غير معروفة لحد الساعة ، تهم هذا الكائن المتحكم في المجتمع الجديد : الإنسان المتعلم" [175] .

و على هذا الأساس أضحى تطوير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية ضرورة ملحة بالنسبة لكل إنسان حتى يتسنى له العمل و العيش في المجتمع الجديد ، و في هذا السياق جاء تقرير مكتب العمل الدولي . B.I.T للعام 2003 يحمل عنوان "***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف***" تأكيدا لهذه الحقيقة و تكريسا للقناعة بضرورة الإعتناء بهذا المجال الحيوي .

---

[174] Loic Cadin , op. cit. p. 82
[175] Drucker P., " ***au-delà du capitalisme*** " p. 225

و حتى يتجلى ذلك بشكل واضح نقترح استعراض أهم المنافع الإقتصادية و الإجتماعية المترتبة على المستوى الفردي عن تطوير الكفاءات و تنمية المهارات (المطلب الأول) ثم الديناميكية المهنية التي تحققها الكفاءات للمستخدمين عموما (المطلب الثاني) و أخيرا المبررات المهنية الأساسية لتطوير الكفاءات (المطلب الثالث).

المطلب الأول
المنافع الإقتصادية و الإجتماعية لتطوير الكفاءات

هذه المنافع ذات بعدين أساسيين أحدهما مادي يتمثل خصوصا في زيادة الدخل و تحسين المستوى المعيشي (1) و الثاني معنوي أو سيكو . سوسيولوجي يمكّن الشخص من تحقيق ذاته أي بلوغ كل ما يطمح إلى بلوغه ، و التخلص من المخاوف و الضغوطات الإجتماعية و المهنية (2) .

1 – المزايا الإقتصادية

أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن نمو المهارات الفردية ينعكس إيجابا على المداخيل و المستويات المعيشية للعمال ، فقد تبيّن من بحوث أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن زيادة العائدات الخاصة لحملة دبلوم الدراسات الجامعية العامة (تدريب متوسط موجه نحو الوظيفة) بلغت 20 إلى 30% ، و لا سيما في مجال مشاريع الأعمال و المجالات التقنية للرجال و الميادين الصحية للنساء [176] .

و في تقرير مكتب العمل الدولي أن "*التعليم و التدريب [يساعدان] الأفراد على الإفلات من براثن الفقر عن طريق تزويدهم بمهارات و معارف ترفع من مستوى إنتاجهم كمزارعين و عمال* " [177] .

و وفقا للبنك الدولي ، يعتبر التعليم الإبتدائي أكبر مساهم بمفرده في النمو و التنمية في البلدان النامية ، فالمزارع الذي تردّد أربع سنوات على المدرسة ينتج أكبر بكثير من المزارع الذي لم يحصل على أي تعليم [178] .

و بفضل المعارف و المهارات يستطيع الفرد أن يساهم مساهمة فعالة في خلق القيمة التي أضحت مؤشرا أساسيا لقياس الأداء الشامل ، باعتبار أن "*المؤسسات لم تعد تبحث فقط عن الربح على المدى القصير ، بل هي تعتمد الآن منطقا يقيّم فيه الأداء على أساس المساهمة في خلق القيمة المضافة* " [179].

---

[176] Guibb W.N. & Ryan P. (1999), ***" The role of evaluation for vocationel education and training : Plan talk on the field of dreams*** ". Geneva, ILO ,p. 93

[177] مكتب العمل الدولي : " ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف*** " , ص 6

[178] نفس المرجع ¸ص 6

[179] Dejoux C., " ***Les compétences au cœur de l'entreprise***", p. 17

يعتبر خلق القيمة ، على المستوى الفردي ، موقفا طبيعيا بالنسبة لـ "عامل المعرفة" Travailleur du Savoir [180] شريطة تمكينه من تسيير كفاءاته المهنية الإستراتيجية بالتركيز على المجالات التي يرى أنه أكثر كفاءة فيها [181] .

و يربط تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 بين إنتاجية الفرد و تكوين رأس المال البشري ، فقد ورد في الصفحة 84 ما نصه : " يمكن تحليل الإنخفاض النسبي في النمو و الإنتاجية بكون البلدان العربية تتخلف عن البلدان سريعة النمو في تكوين رأس المال البشري (مقاسا بمتوسط سنوات التعليم). و المقارنة مع ثلاثة من النمور الآسيوية ، (هونج كونج و كوريا الجنوبية و تايوان)، تظهر العديد من الأمور ، ففي العام 1960 كان متوسط ناتج الفرد في البلدان العربية أعلى من مثله في بلدان النمور الثلاثة و بالمقابل كان متوسط سنوات التعليم للفرد في النمور الثلاثة أعلى منه في البلدان العربية بنحو ثلاث سنوات ، و لقد تضاعف هذا الفارق إلى ست سنوات خلال الفترة 1960 – 1992 ، و الأمر كذلك ، فلا غرابة أن يهبط الناتج للفرد في البلدان العربية إلى أقل من نصف مثيله في كوريا الجنوبية ، بعد أن كان يتجاوزه في بداية الفترة " .

2 – المكانة الشخصية و الإجتماعية

إن نجاح الفرد في حياته المهنية مرتبط إلى حد كبير بتفوقه الشخصي أي حيازة مواصفات خاصة Profil ، و بمكانته الإجتماعية أي ما يمنحه الآخرون له مقابل إنجازاته ، و الإنسان الكفؤ أقدر من غيره على تحقيق هذا التفوق و أجدر بحيازة هذه المكانة .

إن الحياة المهنية تتطلب من الشخص لا سيما الإطار المسيّر التمتع بجملة من المواصفات التي تؤهله للقيام بدوره القيادي على أحسن وجه ، لأن التأثير في الغير و الإبداع سمات شخصية تتكئ على ثقة كبيرة في النفس و مقدرة فائقة في مجال التعامل مع الآخرين .

فمن خلال النتائج التي توصل إليها فريق البحث حول "الجوانب النفسية و الإجتماعية و التنظيمية للمديرين في المؤسسات الجزائرية" التابع لمعهد علم النفس بجامعة الجزائر و بإشراف الدكتور عبد الحفيظ مقدّم ، تتمثل خصائص النجاح في التسيير في المحاور التالية مرتبة حسب درجة الأهمية على ضوء إجابات المديرين المستجوبين :

---

[180] مفهوم ابتكره P. Drucker في كتابه L'avenir du management (2000) حيث يقترح منهجية تسمح لكل أجير يرغب في التكفل بتطوير قابليته للإستخدام , بتحليل نشاطه و تحديد عناصر القوة في مساهمته في خلق قيمة المؤسسة .

[181] Dejoux C., op. cit. p. 19

جدول (2-3) : خصائص النجاح في التسيير

الترتيب	النسبة المئوية	الخصائص
1	56.3	1 – القدرة على التسيير
2	46.9	2 – قوة الشخصية و اتزانه
3	43.8	3 – الكفاءة التربوية
4	40.6	4 – العلاقات الطيبة مع الآخرين (أخلاق حسنة)
5	37.5	5 – تطبيق العدالة
6	31.3	6 – الصرامة و الحزم
7	21.9	7 – الشعور بالمسئولية (الضمير المهني)
8	18.8	8 – الجدية في العمل
8	18.8	9 – النزاهة و الإخلاص
10	12.5	10 – الحضور الدائم
10	12.5	11 – التشاور مع الآخرين
10	12.5	12 – مساعدة الزملاء
13	09.4	13 – التروي في اتخاذ القرارات
14	06.3	14 – الإلتزام
14	06.3	15 – التواضع
14	06.3	16 – التسامح
17	03.1	17 – روح المبادرة
17	03.1	18 – العمل الجماعي
17	03.1	19 – المرونة

المصدر : د. عبد الحفيظ مقدم , المديرون , ص 138

و مرد هذه الخصائص كلها إلى المؤهلات الشخصية (2 – 4 – 5 – 6...) و الكفاءات المهنية (1 – 3 – 11 – 12...) .

و المؤهلات الشخصية المذكورة ليست سمات ثابتة و مستقرة بل هي مواصفات قابلة للنماء و التطوير بواسطة تقنيات التنمية الشخصية L'épanouissement personnel و مكتسبات الخبرة و التجارب العملية .

و بإمكان هذه المؤهلات و الكفاءات إذا ما توفرت للفرد بشكل ملائم و متّزن أن ترتقي يه ذاتيا و اجتماعيا ، و أن تخلق لديه توازنا و تعاضدا بين المظهر و المخبر L' être et le paraître، بحيث تكون سلوكياته، مواقفه و تصرفاته نابعة و معبّرة عن كفاءاته و مقدراته الشخصية و المهنية .

إن هذا التوازن مسألة جوهرية يرتكز عليها حاليا الكثير من المهتمين بإدارة الموارد البشرية و دراسات السلوك التنظيمي ، حيث تبرز أهمية و ضرورة التوافق بين الدور Le Rôle (أي ما يمنحه الفرد للمنظمة) و المكانة Le Statut (أي المقابل الذي تمنحه المنظمة للفرد) .

و لا يتعلق الأمر هنا ، كما قد يتبادر للذهن ، بفئة الإطارات المسيّرة فقط ، بل تشكل المهارات التي أسلفنا الحديث عنها قدرات أساسية " تهدف إلى تمكين العمال من أن يكتسبوا باستمرار معارف و مهارات جديدة و يطبقونها عمليا، و هي تشمل تعلم طريقة تعلم المهارات... و مهارات الإنصات و مهارات الإتصال و الحوار ، و مهارات حل المشاكل و الإبداع ، و الفعالية الشخصية (احترام الذات و وضع الأهداف و الحوافز، و مهارات التطوير الشخصي و الوظيفي)، و الفعالية على مستوى المجموعة (مهارات الإتصال بين الأشخاص و العمل في مجموعات و التفاوض) و الفعالية التنظيمية و المهارات القيادية" [182] .

إن الإنسان المكتسب لهذه المهارات بدرجة ما من الإتقان يستشعر في قرارة نفسه بالإنعتاق و التحرر من مختلف الضغوطات المادية و المعنوية ، مما يجعله أهلا للإبداع و الإبتكار و اتخاذ المبادرات و تحمّل المسئوليات .

المطلب الثاني
الديناميكية المهنية الجديدة

تتميّز الديناميكية المهنية الجديدة بالخروج من منطق التأهيل La logique de qualification الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ، و لا يزال مسيطرا في كثير من المناطق ، و استبداله بمنطق الكفاءات ابتداء من نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي .

و يقصد بالتأهيل المهني "مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني، و التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني" [183] في إطار وظيفة ، مهنة أو منصب معين .

و يرتبط التأهيل بالمنصب و يتحدد وفق المقتضيات المهنية التي يفرضها تنظيم العمل و إجراءاته ، أو بعبارة أخرى المواصفات الواجب توفرها في شاغل المنصب أو المرشح لشغله ، و بموجبها يصنف المنصب و يحدد موقعه في الشبكة الأجرية .

إن هذه "العلاقة التقليدية الخطية [المرتكزة على منطق التأهيل] : (تكوين أساسي ـ مستوى المنصب ـ تثمين الخبرة بالأقدمية) بدأت تفقد صلاحيتها تدريجيا" [184] ، لأن تطور أنظمة العمل و تلاشي الإستقرار و الثبات الذين حكما مناصب العمل ، فرضا تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيّف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية .

و بذلك لم تعد الخبرة و التأهيل المهني مرتبطان بعدد من السنوات (الأقدمية) ، بل بالقدرات المكتسبة و ما تعلمه الفرد من خلال تجربته المهنية و ما هو مؤهل لتعلمه مستقبلا .

---

[182] مكتب العمل الدولي , المرجع السابق ص 18 .

[183] Sauvet T., " ***Dictionnaire économique et social*** " , p. 339.

[184] Guy Le Boterf , " ***Construire les compétences individuelles et collectives***", p. 15

و قد ترتّب عن اعتماد منطق الكفاءات و تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الإحترافية Professionnalisme و تنامي القابلية للإستخدام L'Employabilité و قابلية الحراك في سوق العمل La Mobilité و تقاسم السلطات Empowerment .

1 – الإحترافية La Professionnalisation

فتحت العناية بالكفاءات آفاقا واسعة أمام المنظمات بهدف الوصول بمستخدميها إلى مستويات عالية من الإتقان المهني و القدرة على الإبداع ، و بذلك تنامى الإهتمام بالإحترافية من خلال إعطاء بعد آخر لتنمية الكفاءات بحيث لا يقتصر في ذلك على التكوين بل أيضا على المسار الإحترافي Le parcours professionnalisant المتضمن لوضعيات عمل تعلمية (185) .

و في هذا السياق يستعرض G. Le Boterf سبع مساهمات خصوصية للتكوين في المسار الإحترافي (186) :

1. تمكين الفرد من اكتساب موارد (معارف ، خبرات ، صفات ، ثقافة ، تطور سلوكي ...) تجعله قادرا على التصرف بفعالية .
2. تدريب على تركيب الموارد (المعارف ، الخبرات ، الصفات ...) لبناء و تطبيق استجابات فعالة على المتطلبات المهنية (إنجاز نشاط ، معالجة مشكلة ، مواجهة حدث ، قيادة مشروع...) .
3. إقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءات .
4. تنمية القدرة على الإنعكاسية و على التحويل Capacité de réflexivité et de transfert ، أي القدرة على التفكير و القيام بعملية تجريد و تصور لإعادة استثمار و تنفيذ الخبرة في تطبيقات و وضعيات مهنية متعددة .
5. تنمية القدرة على تعلم التعلم Apprendre à apprendre .
6. منح مكانة لائقة للتقييم الذاتي .
7. التقدم في بناء هوية مهنية .

إن الإحترافية لا تضمنها الشهادة (الدبلوم) التي تظل مركزة على المعارف , بل تعتمد , في إطار منطق الكفاءة , على الخبرة المكتسبة و المعارف العملية .

---

185 op. Cit. P. 127.
186 Op. Cit. Pp. 127-137.

2 - القابلية للإستخدام L' employabilité

إن حيازة كفاءة أو أكثر تمثل اليوم أحسن جواز سفر للشغل و رهانا فرديا قويا [187] .

و في هذا الصدد أورد قرار منظمة العمل الدولية بشأن تدريب و تنمية الموارد البشرية المنبثق عن المؤتمر العام في دورته الثامنة و الثمانين (14 يوليو 2000) إثر مناقشة التقريرالمتعلق بـ "التدريب من أجل الإستخدام : الإدماج الإجتماعي ، الإنتاجية و استخدام الشباب" ، أورد عددا من الإستنتاجات نقتطع منها ما يلي :

- تساعد تنمية و تدريب الموارد البشرية الأفراد على كسب فرص الحصول على العمل اللائق و الوظائف الجيّدة ... و من شأن التعليم و تكوين المهارات أن يفضيا إلى بطالة أقل و إلى عدالة أكبر في الإستخدام ؛
- يشكل التعليم و التدريب دعامة رئيسية للعمل اللائق ، و هما يساعدان الأفراد في الحصول على عمل بسهولة أكبر في أسواق عمل داخلية و خارجية سريعة التغيّر ؛
- إن مهمة التعليم الأساسي هي ضمان التطور الكامل لشخصية كل إنسان و مواطنته، و وضع الأساس لقابلية الفرد للإستخدام و التدريب الأولي يعزز من قابلية استخدام الرجل أو المرأة إذ يوفر المهارات العامة الأساسية للعمل ، و المعارف الأساسية و الكفاءات الصناعية و المهنية القابلة للنقل و يسهل الإنتقال إلى عالم العمل ؛ و يكفل التعلم المتواصل الحفاظ على مهارات الفرد و تخصصاته مع تغيّر متطلبات العمل و التكنولوجيا و المهارات ، كما يكفل تنمية شخصية العمال و تطورهم الوظيفي ؛
- إن القابلية للإستخدام معرّفة تعريفا واسعا ، فهي نتاج رئيسي للتعليم و التدريب ذي النوعية الرفيعة إلى جانب سلسلة من السياسات الأخرى ، و هي تشمل المهارات و المعارف و المؤهلات التي تعزّز من قدرة العامل على تأمين وظيفة و الإحتفاظ بها ، و على إحراز تقدّم في العمل و مواكبة التغيير ، و تأمين وظيفة أخرى إن رغب في ذلك أو تم الإستغناء عنه ، و دخول سوق العمل بسهولة أكبر في فترات مختلفة من دورة الحياة . و تزداد قابلية استخدام الأفراد إلى أقصى حد حين يحصلون على تعليم و تدريب واسعي القاعدة ، و على مهارات أساسية رفيعة المستوى قابلة للنقل ... كما تشمل قابلية الإستخدام مهارات متعددة أساسية لتأمين عمل لائق و الحفاظ عليه. إن روح المبادرة يمكن أن تسهم أيضا في خلق فرص الإستخدام و من ثم الإسهام في قابلية الإستخدام [188] .

3 – القابلية للحراك La Mobilité

الحراك المهني هو أحد أهم الآثار المترتبة عن تنمية المهارات ، بحيث يتمكن الأفراد من سلوك مسارات وظيفية غير خطية و يتاح لهم فرص تغيير هذه المسارات عدة مرات خلال حياتهم المهنية .

---

[187] CNPF , ***Actes des journées internationales de la formation*** , Tome 1 , p. 13.

[188] مكتب العمل الدولي : ***" التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف "*** , جنيف 2003 , ص 133 - 144.

إن أول ما ينتظر الأجير جراء اكتساب كفاءات جديدة هو أن يحظى بحق الترقية إلى وظيفة عليا أو تغيير مهنته بمهنة أخرى ذات أهمية أكبر .

و حتى تتوافق الطموحات الشخصية في مجال الحراك الوظيفي مع احتياجات المنظمة تلجأ العديد من المؤسسات المتطورة إلى تصميم خرائط المهن أو الوظائف Cartographie des métiers و تحديد الشعب المهنية المختلفة Définition des filières professionnelles و الكفاءات اللازمة لكل شعبة أو مهنة ، و تشكل هذه الخرائط أداة فعالة بالنسبة لتأطير المؤسسة و للأجراء بغية قيادة التطورات المهنية بشكل يخدم الأهداف الشخصية و التنظيمية معا [189] .

بالإضافة إلى ما سبق يتحتم على المؤسسة لبلوغ أهدافها التنموية من توفير الوسائل اللازمة لتمكين أفرادها من تصميم و تسيير مشاريعهم المهنية الفردية على ضوء الإمكانيات المتاحة ، و يتأتى ذلك من خلال توضيح المناهج ، توفير المعلومات و إجراء المحاورات ليتسنى للمنظمة التعريف بالفرص المتوفرة ، و للأجير بالتعبير عن طموحاته المهنية .

4 – تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات L' Empowerment

يتمثل هذا المبدأ . الحديث الظهور . في تفويض السلطات و المسؤوليات بما يضمن استقلالية أكبر لمختلف المستويات التأطيرية و يمكّن المديرين من التفرّغ لمهامهم الأصلية التي لا يمكن أن يقوم بها غيرهم عوضا عنهم .

و يرتكز تطبيق هذا المبدأ على تطوير الكفاءات و تنمية المهارات لدى الإطارات و المعاونين على حد سواء ، لأن غياب الكفاءات يحدّ من الثقة اللازمة و الضرورية لعملية التفويض .

و يرى الكثير من المهتمين بإدارة الأعمال أن لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسؤوليات دورا هاما في نجاح المنظمات : فعندما سئل Robert Eaton الرئيس المدير العام لشركة Chrysler عن سبب ارتفاع أرباح مؤسسته بنسبة 246 % لتصل إلى 3.7 مليار دولار ، قال: "إذا كان عليّ أن أجيب بكلمة واحدة فسأقول أن السبب هو L' Empowerment ، فعند اتخاذ أي قرار يتولى ذلك شخص من أدنى التنظيم التدرجي يكون أعرف مني بالمسألة " [190].

و تشكّل "الثقة" المرتكز الأساسي لمبدأ تقاسم السلطات و تحميل المسئوليات ، لأن التفويض ينبني على الثقة و يعبّر عنها ، و يخلق علاقة تعاضد بين المفوّض (بالكسر) و المفوّض (بالفتح) Délégateur et délégataire ، بحكم أن الأول رغم تخليه عن أداء المهام للثاني إلا أنه يبقى دوما مسئولا عن إنجازها و عن تبعاتها ، و بالمقابل يخلق إحساس المستخدمين بالثقة و

[189] CNPF, ***Actes des journées internationales de formation : Objectif compétences***, Tome 8 p. 59
[190] Nelson B. & Economy p., ***" Le management pour les nuls*** " , p. 17.

الإحترام من قبل مدرائهم رغبة في حسن الأداء بل و التفاني في العمل بقدر الثقة الممنوحة ، و بإدماجهم في مسار القرار تتحصل المنظمة على أحسن الأفكار ، كما تنمي الثقة دافعية الأفراد ، ولاءهم و تجندهم .

المطلب الثالث
المبررات المهنية لتطوير الكفاءات

يميّز Bob Nelson & Paul Economy بين التكوين و تطوير الكفاءات على اعتبار أن الأول يهدف إلى تعليم مهارات لازمة في الوقت الراهن لإنجاز نشاط معين ، بينما يهدف الثاني إلى نقل كفاءات يحتاجها المستخدمون في المستقبل تبعا لتطور مساراتهم المهنية [191] .

و من المبررات الأساسية للإهتمام بتطوير كفاءات المستخدمين يمكن ذكر المحاور التالية :

1 – سد النقائص التي يعانيها الأفراد

يلاحظ المديّر بين الفينة و الأخرى فجوات أو نقائص لدى أعضاء مجموعته أو أفراد منظمته، و هو أمر طبيعي لأن الأشخاص يتفاوتون في القدرات العقلية مما يجعل بعضهم أسرع استيعابا من البعض الآخر ، و الرعاية التدريبية أو التكفل بالأفراد يرفع من قدراتهم و يسد النقائص المهنية لديهم .

2 – العمل بذكاء و تبصر

قد يكون الشخص مؤهلا لأداء عمله بالطريقة التي أمليت عليه ، دون محاولة تجاوزها أو تحسينها ، و تطوير الكفاءات يمنح الفرد قدرة على التحليل و العمل بذكاء ، بمعنى عدم التقيّد بالإملاءات بل محاولة ابتكار مناهج عمل أكثر فعالية .

إن الإدارة الناجعة تؤمن بمبدأ التحسين المستمر L'amélioration en continu أو ما يسميه اليابانيون Kaizen ، و هذا التحسين لن يتأتى إلا بتفعيل القدرات الذهنية و الفكرية .

---

[191] Op. Cit. P. 278.

على الرغم من أهمية هذا التمييز في إدراك و تحديد ماهية المفاهيم المدروسة إلا أنه يبدو عير منطقي لكون التكوين هو وسيلة لتطوير الكفاءات بالإضافة إلى أنه يتضمن أبعادا مستقبلية خلافا لما ارتآه الكالتبان المذكوران .

3 – إحلال المستخدمين و التكفل بالموظفين الجدد

إن حركية المستخدمين في كل منظمة (إستقالات ، وفيات ، تقاعدات ، ترقيات ...) تقتضي إعتماد سياسة إحلال تمكن المنظمة من الحفاظ على مستوى معين من الأداء بفضل نقل الخبرات و المعارف من الأشخاص المعرّضين للإنتقال أو التحول إلى آخرين يحلون محلهم .

و قد تفطنت مؤسسات كثيرة إلى تطبيق أساليب مبتكرة في مجال نقل الكفاءات لاسيما طريقتي الرعاية Mentoring و التدريب Coaching .

الفصل الثاني

رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمنظمات

تطرّقنا في الباب الأول إلى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن ، و تجعل من بقائها و نموها أمرا مشروطا بعدد من المستلزمات من بينها :

- القدرة على التكيّف مع التحولات المستمرة للمحيط السياسي ، الإقتصادي ، المالي ...
- القدرة على توقع احتياجات الزبائن و مواكبتها ؛
- و القدرة على تطوير التنظيم و المهن و المناصب تبعا لذلك .

إن تحقيق هذه المستلزمات منوط بالتجنيد الفعّال للموارد البشرية بشكل يجعلها تساهم فعليا في رفع التحديات المتعلقة بالقدرة التنافسية ، المرونة ، التنمية ... و تشكل عاملا حاسما في مجال خلق القيمة المضافة .

إن تأكيدنا اليوم على العنصر البشري و على الموارد غير المادية المرتبطة به لم يكن بهذه البديهية منذ عقدين من الزمن فقط بسبب اعتماد التحليل الإستراتيجي على منطق عقلاني مفرط يرى أن نجاح المؤسسة مرهون بالإمتثال الحرفي لعوامل موحدة و شاملة لكل المنظمات تماما كما يمتثل المريض لوصفة طبيبه .

و قد أشرنا في الفصل الثاني من القسم الأول في سياق الحديث عن تطور الفكر الإستراتيجي أن الوصفات الإستراتيجية كانت ترتكز آنذاك على المحيط التنافسي ، بيد أن التحولات اللاحقة و التي كان أبرز تصوير لها هو انهيار العديد من الشركات المتفوقة التي أدرجها Peters & Waterman في كتابهما الشهير " In search of excellence " ، إضافة إلى انفلات المارد الياباني من قمقمه و اكتساحه للأسواق التجارية العالمية بشكل ملفت للإنتباه ، مما أفقد منطق الوصفات أو التعليمات الجاهزة Les recettes كل مصداقية .

حينها إذن دخل التفكير الإستراتيجي مرحلة التركيز على العوامل الذاتية للمنظمة و مواردها الخصوصية لاسيما المعارف و الكفاءات باعتبارهما دعامتي الإستجابة لمتطلبات المرونة و التفاعلية و استحداث أنماط تنظيمية ملائمة (المبحث الأول) و محرّكا التميّز الإستراتيجي و النمو و خلق القيمة (المبحث الثاني) و وسيلتا الإرتقاء بالمنظمة إلى مصاف المنظمات التعليمية (المبحث الثالث).

المبحث الأول
المنـاهج التنظيمية الجديدة للعمل

إن تكثف الضغوطات التنافسية، تسارع التغيرات التكنولوجية و تقلّب أذواق المستهلكين ، دفع المؤسسات إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها، هياكلها و العديد من مظاهر سلوكياتها، و إعادة توجيهها بما يضمن لها مرونة أكبر و تكيّفا سريعا، يقاسان بمدى قدرتها على اقتناص الفرص المتاحة في السوق و تنمية مسار تعلمي متواصل يسمح لها بالتوقع و الإستجابة السريعة لتطور محيطها الخارجي .

لقد تطلب كل ذلك التخلص من التنظيم التقليدي للعمل المبني على أساس المبادئ الكبرى للنموذج التايلوري — الفوردي المتمثلة خصوصا في :

- إعطاء الأولوية للمشاكل المالية ، التقنية و التجارية على حساب المشاكل الإجتماعية ؛
- انحصار الدور الأساسي للتأطير في المجالين التقني و الإداري ؛
- اعتبار الأجراء مجرد منفذين ؛
- انحصار الإتصال في توجيه الأوامر و مراقبة تنفيذها [192] .

إنّ اعتماد نموذج تنظيمي جديد يتميّز بروح جديدة و أنماط علاقاتية جديدة ، يصفه Hubert Landier بقوله : "إنه نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة و يجعل من الجودة انشغالا دائما، و يسعى لأن يكون أكثر مرونة و أكثر إبداعية ، و تكون المؤسسة بموجبه بحاجة أكثر إلى ذكاء كل مستخدميها لا إلى سواعدهم فقط، و تخرج من نطاق انحصار صورتها في هيكلها التدرجي، و لا يبقى تدرجها متمثلا فقط في إصدار الأوامر و مراقبة تنفيذها، إنه نموذج يدعو إلى مشاركة كل واحد فعليا في مشروع مشترك يرتكز على ضرورة التواصل، التشاور و التعبيرالحر" [193] .

و عليه أضحت المرونة التنظيمية الوسيلة المثلى لمواجهة التقلبات البيئية (المطلب الأول) و ترتّب عن ذلك ظهور أشكال تنظيمية متعددة تجاوزت الطرح التنظيمي التقليدي لترقى إلى مستوى التحديات الراهنة (المطلب الثاني) .

---

192 Caspar P. & Afriat C., " ***L'investissement intellectuel*** " , P.71.

193 Landier H**.,** ***L'entreprise face au changement***, Entreprise Moderne d'Edition , Paris 1987 . Cité par Caspar et Afriat p. 71.

المطلب الأول
المرونة التنظيمية في مواجهة التقلبات البيئية

بعد قرن من الهيمنة الشاملة عجزت التايلورية و نموذج التنظيم البيروقراطي للعمل المنبثق عنها ، عن الإستجابة الملائمة للتغيرات المتعددة المتولدة عن العولمة ، الإستعمال المكثّف للتكنولوجيات الجديدة ، إقتصاد المعرفة ، الإنتاج حسب المقاس Au plus juste و التعامل مع يد عاملة متنوّعة ، متعلمة و راغبة أكثر في الإستقلالية .

و بذلك تركت الهياكل الآلية الساحة تدريجيا لأشكال تنظيمية تهتم أكثر بالمسارات الإعتراضية Processus transversaux التي تسمح بتلبية الإحتياجات المشخّصة لزبائن متشدّدين و مطّلعين Clients informés et exigeants ، أشكال تنظيمية تتسم بالمرونة و ذات قابلية للتكيّف و التفاعل السريع و الفعال مع المستجدات البيئية .

1 – مفهوم المرونة التنظيمية

يعرّف Elie Cohen المرونة بقوله : " هي قدرة المؤسسة على التكيّف في أسرع الآجال مع تغيّرات غير متوقعة للمحيط ، كظهور منافس جديد ، انطلاق منتوج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق ، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون ، تجسد خطر إداري أو سياسي ... إلخ ، فهذه كلها أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق ، و تتطلب رد فعل سريع و حاسم " [194] .

أمام حالات التعقيد و اللاتأكد تنتظر كل منظمة من مستخدميها إبداء قدرة كبيرة على تسيير الوضعيات المعقّدة ، تجاوز الإطار المحدد للعمل و الإستجابة لمتطلبات التغيير في الوقت الفعلي Réagir en temps réel ، و عليه فإن صفات مهنية جديدة برزت نتيجة لذلك أهمها : معالجة المشاكل ، المظاهر العلاقاتية ... إلخ [195].

و يمكن تناول معالجة المشاكل في المؤسسة بطرق متعددة ، أهم هذه الطرق هو اختيار نمط تنظيمي تطوري ، لأن تكيّف تنظيم العمل مع مختلف الضغوطات يتطلب التطور المستمر للتنظيم .

و لا تقتصر المرونة على المواجهة السلبية للضغوطات الخارجية كما تؤكّد معظم التعاريف التي تركّز على ظواهر التكيّف مع تقلبات المحيط ، و تجعل بالتالي من المرونة تراكما لموارد يتم استغلالها حسب الأحداث الخارجة عن نطاق المؤسسة ؛ إن المرونة التنظيمية أضحت اليوم موردا استراتيجيا حيث يمكن توظيفها في استراتيجيات هجومية متى ما توصلت المؤسسة إلى عرض

---

[194] Cohen E. , " ***Dictionnaire de gestion*** " , p. 150.
[195] CNPF , op. cit. , Tome 1 p.7.

منتوجات أكثر تنوّعا من المنافسين ، و تجديدها باستمرار مع تشخيص الخدمات التابعة ، فإنها تقوم بذلك بتغيير قواعد اللعبة لصالحها خالقة لاتأكدا كبيرا داخل القطاع الصناعي بمقدورها هي وحدها مواجهته و التحكم فيه .

و هنا تبرز أهمية الكفاءات في إدارة الوضعيات المشكلة و المعقدة و خلق ديناميكية تفاعل مرنة ، غير أن تفعيل الكفاءات يتنافى و التنظيم الصلب و المحجوز cloisonnée في حدود المنصب أو العمل المحدد بموجب تعليمات صادرة عن المستويات التدرجية المتتالية .

إن التنظيم المرن يستوجب الحد من مركزية القرار و منح استقلالية أكبر لمختلف الوحدات و الهياكل المكوّنة للمنظمة و للأفراد العاملين في شتى المستويات .

و في خضم البحث عن تحقيق تنظيم مرن يطرح السؤال الجوهري التالي : هل يستحسن الحفاظ على العمل الواجب إنجازه داخل المنظمة أم يوزع بين عدد من الموردين ؟ في الحالة الأولى يمكن الحصول على المرونة باستعمال التكنولوجيات الجديدة أو باعتماد تطبيقات مختلفة كدوران المهام ، مضاعفة الكفاءات و تسطيح هياكل القرار Aplatissement des structures de décision ، و في الحالة الثانية تركّز المنظمة جهودها حول نواة من الكفاءات الأساسية التي تتقنها جيّدا ، و تخوّل إنجاز باقي المهام لشركاء خارجيين يتم تغييرهم بمقتضى احتياجات السوق (المناولة أو العمل الباطني ، استعمال عمال مستقلين ، استشاريين ... إلخ) .

2 – النموذج الياباني للمرونة التنظيمية

لقد كانت المؤسسات اليابانية سبّاقة إلى اعتماد أنظمة عمل مرنة و متفاعلة مع المحيط الخارجي بعد أن أدرك اليابانيون أن مواجهة التحديات هي مشكلة الجميع مما يستدعي تجنيد كل الطاقات المتوفرة ، و في هذا الصدد يعلن رجل الأعمال الياباني Matsushita Konosuke في كتابه "Confidences" حيث يقارن بين النظامين المهيمنين في الوقت الراهن :

" سوف ننتصر نحن و سيخسر الغرب الصناعي ، و لن تستطيعوا أن تفعلوا أي شيء لأنكم تحملون عوامل فنائكم في أنفسكم .

" إن منظماتكم تايلورية ، و الأخطر من ذلك أن عقولكم أيضا تايلورية ، فأنتم مقتنعون بأنكم تشغلون مؤسساتكم جيّدا بالتمييز بين الرؤساء من جهة و المنفذين من جهة أخرى ، بين الذين يفكّرون و الذين يركّبون البراغي .

" إن الإدارة بالنسبة لكم هي فن التمرير الجيّد للأفكار من أرباب العمل إلى العمال .

*" أما نحن فنعتبر ما بعد تايلوريين **Post-tayloriens** ، أدركنا أن الأعمال أصبحت اليوم أكثر تعقيدا و أكثر صعوبة ، و أن حياة المنشأة أصبحت أكثر إشكالا في محيط شديد الخطورة، غير متوقع و تنافسي ، مما يفرض على المؤسسة التجنيد اليومي لكل الذكاء لدى جميع الأفراد حتى تكون لها فرصة للخلاص .....*

" ذكاء كل الأفراد هو وحده الذي يكفل للمؤسسة مواجهة التقلبات و مستلزمات المحيط الجديد ، لذلك تعطي شركاتنا الكبرى ثلاث أو أربع مرات أكثر من التكوين لكل المستخدمين مما تعطيه الشركات الغربية ، و لذلك تحافظ شركاتنا داخلها على حوار و تواصل مكثف لدرجة أنها تطلب باستمرار من الجميع تقديم الإقتراحات ، و تطالب قبل ذلك النظام التربوي الوطني بالإعداد المستمر لخرّيجين (حاملي شهادة البكالوريا) شاملين ، مستنيرين و مثقفين ، يشكلون الأرضية الخصبة اللازمة لصناعة تتغذى دوما على الذكاء " [196] .

ترتكز الفلسفة اليابانية في مجال التنظيم على ثقافة الخفّة **La culture d'agilité** الإنتاجية و الهيكلية ، و خلافا للأمريكيين يرى اليابانيون أن تقليص التكاليف لا يتأتى بمضاعفة الإنتاج (الإقتصاد السلمي) و إنما بإلغاء كل أنواع التبذير .

و يحدد Taichi OHNO ، الرئيس المدير العام الأسبق لشركة Toyota و مؤسس النظام الإداري الذي يحمل اسمها Toyotisme ، سبعة أسباب للتبذير هي : الإنتاج الزائد ، انتظار النقل ، التحميل و التفريغ غير اللازمين ، تصنيع غير لازم لبعض المركبات و الأجزاء ، مخزون فائض ، حركات غير لازمة و منتوج معيب [197] .

و على هذا الأساس نجد المبدأ الأساسي السائد في اليابان هو "الإنتاج الجيّد بدل الإنتاج الكثير" Produire mieux au lieu de produire plus ، و ذلك بإعادة تصميم تنظيم الورشات و القضاء على بعض الروتينات المتجذرة ، و مما يعطي دفعا أكبر لنفاذ هذا المبدأ هو عقيدة التحسين المستمر التي يعتنقها اليابانيون KAIZEN ، و التي يؤدي تطبيقها على مسارات العمل إلى تقليص عدد العاملين على الآلات Opérateurs و تخفيض الوقت الفعلي للإنتاج .

و من الطرق المبتكرة في المرونة التنظيمية :

- طريقة تجميع عدة خطوط إنتاج في شكل U ، و تضمن هذه الطريقة مرونة كبيرة في تعديل عدد العاملين على الآلات حسب تموّجات حجم الإنتاج على المدى القصير ، و الحفاظ على إنتاجية مرتفعة بسبب تقليص عدد العاملين جراء التعديلات المعتمدة .
- طريقة الإنتاج حسب الطلب Lean production من خلال تحويل مسار الإنتاج من المنتهى (الزبائن) إلى المبتدأ de l'aval vers l'amont ، و استخدام نظام البطاقات Kanban للتحكم في العملية الإنتاجية و ضمان أقل تكلفة ممكنة : مخزون صفر . عطل صفر و عيوب صفر .

---

[196] Robert PAPIN , " ***LE DIRECTIONNAIRE : Guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants*** ", éd. Dunod 1985 , pp. 15-16.

[197] Renaud De MARICOURT , *" **Les Samourais du Management** "*, p.11.

3 – مزايا المرونة التنظيمية

من نافلة القول التأكيد على أهمية التنظيم المرن مقارنة بالتنظيم الصلب خاصة في ظل ظروف تتميّز بالتقلبات المستمرة و غير المتوقعة .

لقد مكّنت هذه المرونة المؤسسات اليابانية من رفع إنتاجيتها بوتيرة سريعة و تسجيل أداءات عالية في كثير من المجالات و تحقيق تفوق كبير على المؤسسات الغربية ، و الأمريكية على وجه الخصوص ، مما دفع هذه الأخيرة إلى محاولة إقتفاء آثارها و اعتماد أساليب تسيير ذات جذور يابانية .

إن المقارنة بين النظام الياباني و الأنظمة الغربية تبرز تفوقا ساحقا للأول كما يبينه الجدول التالي الخاص بقطاع صناعة السيارات :

جدول (2-4) : النجاعة في النظامين الياباني و الغربي

	اليابان	و . م . أ .	أوربا
الإنتاجية (ساعات / سيارات)	16.8	25.1	36.2
الجودة (عدد العيوب لكل 100 سيارة)	60	82	97
مساحة الإنتاج (م^2 / سيارة / سنة)	0.53	0.72	0.72
مساحة ورشة التصليح (بالنسبة المئوية للمساحة الكلية لورشات التجميع)	4.1	12.9	14.4
المخزونات (لـ 8 أنواع من القطع)	0.2	2.9	2
نسبة العمال العاملين في مجموعات	69.3	17.3	0.6
عدد الإقتراحات (لكل عامل / سنة)	61.6	0.4	0.4
عدد أصناف التأهيلات	12	67	15
عدد ساعات التكوين لكل عامل , للموظفين الجدد	380	46	173
عدد العمليات الآلية Automatisées : التلحيم الطلاء التركيب	86 55 2	76 34 1	77 38 3

Source : The Economist (Dossier spécial " the car industry", p.10), Londres oct. 1992. Cité par R. De Maricourt, Les Samouraïs du Management , p. 25

المطلب الثاني
الأشكال التنظيمية الجديدة و أثرها على أداء المنظمات

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي ظهور عدد كبير من الأشكال التنظيمية التي حاولت المنظمات بواسطتها تجاوز الضغوطات التي تكثّفت خلال هذه الفترة ، لا سيما اشتداد المنافسة بشكل غير مسبوق .

أمام هذه المعطيات الجديدة بات لزاما على المؤسسات اتخاذ تدابير استراتيجية تنأى بها عن النظرة القاصرة إلى المحيط التنافسي لتقحم إمكانياتها الذاتية و مواردها الداخلية ، و الهيكلة التنظيمية تمثل أحد هذه الموارد.

1 – تشكيلات الإستراتيجيات و الهياكل

طرح Alfred CHANDLER في وقت مبكر (1962) فكرة تأثير الإستراتيجية على الهياكل التنظيمية ، فكل تغيير في استراتيجية المؤسسة ، كتنويع تسويق المنتوجات مثلا ، يُثير تعديلات متلاحقة على الهيكل ، و قد تأكد هذا الطرح بفضل مجموعة كبيرة من الأبحاث الميدانية التي أجريت عقب ذلك ، مما جعله يحظى برواج كبير في بريطانيا (Channon 1973) ، في فرنسا (Pooley-Dias, 1972) و في ألمانيا (Thanheiser, 1972) .

و يلاحظ في هذا السياق أن عددا من الباحثين استمروا في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم بالتركيز على بعض العوامل :

- الحجم La taille : إن تنامي حجم المؤسسة يؤدي حسب Rojot R. & Bergman A. [198] و غيرهما إلى تميّز هيكلها، ففي منظمة كبيرة الحجم تتزايد الوحدات الأفقية (الشُعب ، الفروع ، المصالح ، الأقسام...) و المستويات التدرجية، إضافة إلى التخصص الضيق للمناصب .
- التكنولوجيا : يعود الفضل في اكتشاف العلاقة بين طبيعة إنتاج المؤسسة و الهيكل التنظيمي إلى Joan WOODWARD [199] التي حددت ثلاثة أصناف تكنولوجية : الإنتاج بالوحدة Production à l'unité ، الإنتاج المكثّف Production de masse و الإنتاج المتواصل Production continue ، و يتناسب كل واحد من هذه الأصناف الثلاثة المتدرّجة التعقيد التقني مع نوع معيّن من الهياكل .
- المحيط : يرى P. R. Lawrence & J. W. Lorsch [200] أن الوسط الذي تنمو فيه المؤسسة يؤثر مباشرة على نوعية الهياكل المعتمدة ، و بعد دراسة عشر مؤسسات أمريكية توصّلا إلى أنه كلما كان المحيط ثابتا كلما كان الهيكل صلبا (مضبوطا بدقة Formalisée) بينما تميل المؤسسات المتواجدة في محيطات ديناميكية إلى اعتماد هياكل مرنة ، و قد صاغ H. Mintzberg هذا التحليل في المصفوفة التالية :

---

[198] ***Comportement et organisation*** , éd. Vuibert, 1989.
[199] ***Industrial organization : Theory and practice***, Oxford University Press , 1965.
[200] ***Adapter les structures de l'entreprise*** , les Editions d' Organisation 1989 (Traduction française).

جدول (2-5) : مصفوفة تحليل المحيط لـ Mintzberg

المحيط	ثابت	ديناميكي
معقد	لامركزي بيروقراطي (توحيد المؤهلات) Standardisation des qualifications	لا مركزي عضوي (تعديل متبادل Ajustement Mutuel)
بسيط	مركزي بيروقراطي (توحيد إجراءات العمل) Standardisation des procedes	مركزي عضوي (إشراف مباشر) Supervision directe

Source : J. Orsoni , Management Stratégique , p. 47

كما كان للإسهامات الحديثة لمنظري الإستراتيجية و الهياكل M. Porter, Hambrick, Miles & Snow, Burns & Stalker, Thampson, Galbraith و غيرهم ، دورا فعالا في بلورة طرح جديد مرتكز على التفاعل بين الإستراتيجيات و الهياكل ، و يصيغ تشكلات تنظيمية من منظور موقفي Contingent .

و توّجت هذه المحاولات بصياغة H. Mintzberg لنظرية التشكيلات الهيكلية التي ضمنها كتابه Structures et dynamiques des organisations حيث طرح خمس تشكيلات مختلفة [201]:

جدول (2-6) : التشكيلات الهيكلية حسب Mintzberg

التشكيلة الهيكلية	الميكانيزم الأساسي للتنسيق	الجزء الهام في المنظمة [202]	نوع اللامركزية
هيكل بسيط Structure simple	إشراف مباشر	القمة الإستراتيجية	مركزية أفقية و عمودية
بيروقراطية آلية Bureaucratie mécaniste	توحيد إجراءات العمل	الهيكل التقني	لا مركزية أفقية و عمودية محدودة

---

[201] و في كتابه Le pouvoir dans les organisations أضاف H. Mintzberg تشكيليتين, و أعاد تأكيد ذلك في كتابه Le Management (Voyage au cœur des organisations) حيث أورد التشكيلات السبع : Entrepreneuriale, Mécaniste, Divisionnalisée, Professionnelle, Innovatrice, Missionnaire & Politique .
(Le Management p. 146)

[202] تتشكل المنظمة حسب H. Mintzberg من ستة عناصر أساسية هي : (1) القمة الإستراتيجية Sommet Stratégique , (2) الخط التدرجي Ligne Hiérarchique , (3) مركز العمليات Centre Opérationnel , (4) الهيكل التقني Technostructure , (5) وظائف الدعم الوجستي Fonctions de support logistique , (6) الإيديولوجية Idéologie .

بيروقراطية مهنية Bureaucratie professionnelle	توحيد التأهيل	مركز العمليات	لامركزية أفقية و عمودية
شكل تقسيمي Forme Divisionnalisée	توحيد المنتوجات	الخط التدرجي	لا مركزية عمودية محدودة
الشكل المؤقت (الملائم لحالة معينة) Adhocratie	التعديل المتبادل	وظائف الدعم اللوجستي	لا مركزية انتقائية

Source : Mintzberg H., "Structures et dynamiques des organisations", p.269.

و ارتقى بعد ذلك Danny Miller (التلميذ الوفي لـ Mintzberg) بهذه النظرية من خلال ربط التشكيلات الهيكلية بالتشكيلات الإستراتيجية في نسق توافقي بالإعتماد على حوصلة البحوث و الأعمال في المجالين الإستراتيجي و التنظيمي (203) .

2 – الهيكل التنظيمي و نجاعة المنظمة

اهتمّ Michel Kalika كثيرا بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و النجاعة ، ففي مقارنته بين تجربتي Moulinex و Seb ، توصّل ، هو و آخرون ، إلى نتيجة مفادها أن "النجاعة تتبع الإستراتيجية شريطة عدم إغفال الهياكل" (204) .

و في دراسات أخرى له (205) يستخلص أن هيكل المنظمة يتضمن ستة عناصر أساسية (الشكل ، التوحيد ، الضبط ، اللامركزية ، التخطيط و الرقابة) ، و لا يمكن اعتبار أي عنصر بمفرده عاملا حاسما لنمو نجاعات المؤسسة بل ينبغي أخذ كل العناصر في الحسبان حتى يتسنى التوفيق بين الهيكل و السياق ، و في هذا الصدد يتبنى Kalika وجهة النظر الموقفية حيث يعتبر الهيكل بحد ذاته أحد العناصر المؤثرة على نجاعة المؤسسة ، و قد استحوذت هذه المقاربة على اهتمام معظم الباحثين الذين تعرضوا لدراسة العلاقة بين الهيكل و النجاعة أمثال : Joan Woodward , Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch , Pradip Khandwalla …

فخلافا للمقاربة العقلانية التي تقصر تحقيق النجاعة على نمط تنظيمي واحد (أسطورة الطريقة الوحيدة المثلى Mythe du "one best way") فإن المقاربة الموقفية تؤكد على وجود عدة أنواع ممكنة من التنظيمات ، و اختيار أحسن تنظيم يرتبط بأحد أو عدة متغيرات تسمّى بالمتغيرات الموقفية .

---

[203] حصل Danny Miller بفضل هذه المساهمة على جائزة SMS / Wiley لعام 1995 التي تمنحها مجلة الإدارة الإستراتيجية Management Strategic Journal .

[204] Kalika et al., "***Les Systèmes de Gestion***" , p. 49.

[205] Kalika M., ***" L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur stratégie*** ? , Revue Française de Gestion n° 50, 1985.

-----------, "***Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances***" , Economica 1988.

3 – الأشكال التنظيمية الجديدة

في إطار مناهج التنظيم المبتكرة و الهادفة إلى تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات المحيط، لاسيما " الوقت المحدد " JAT و " الهندسة النوازية " Concurrent Engineering و "إعادة الهندسة التنظيمية" Reengineering ، برزت على الساحة أنماط تنظيمية متعددة ، نقتصر هنا على أهمها : المؤسسة الأفقية ، المؤسسة الشبكية و المؤسسة الإفتراضية .

أولا : المؤسسة الأفقية *L' Entreprise Horizontale*

يجد هذا النمط التنظيمي جذوره في عمليات إعادة الهيكلة و تقليص تعداد المستخدمين التي لجأت إليها المؤسسات لمواجهة الأزمات . و لاسيما الإنكماش الذي عرفته أمريكا بالخصوص في مطلع التسعينات ، و قد أخذت آنذاك إسم "تقليص حجم المؤسسة" Downsizing .

و عرف هذا المفهوم انتشارا واسعا بفعل تأثير تقنيات المسارات Business Process Engineering (BPR) ، أي إعادة تنظيم المؤسسة بصفة جذرية و بالتركيز على مساراتها الأساسية .

إن المؤسسة الأفقية تتهيكل حول المسارات لا المهام ، و تتضمن مستويات تدرجية قليلة, كما تخوّل إنجاز العمل لمجموعات مستقلة و منظمة ذاتيا Equipes auto-managées .

و يطلق على هذا الشكل أيضا إسم المنظمة المخففة أو المسطحة Organisation allégée ou aplatie ، و تتميّز بالخصائص الأساسية التالية :

- هيكلها التدرجي مسطح و وسيلة التنسيق المفضلة فيها هي الإشراف المباشر ؛
- تمارس رقابة صارمة على العمل بواسطة التكنولوجيا، توحيد إجراءات العمل و معايير التصنيع؛
- يرتكز تنظيم العمل على تقسيم المهام إلى نشاطات بسيطة ؛
- دوران المناصب يشجع تعددية تخصصات المستخدمين ؛
- كل عامل مسئول عن جودة عمله ؛
- يستشار المستخدمون بواسطة برامج التحسين المتواصل ، دوائر الجودة و أشكال تشاورية أخرى .

ثانيا : المؤسسة الشبكية L' Entreprise Réseau

الفكرة الأساسية وراء ظهور هذا النوع من المؤسسات هي الإقتصار داخليا على النشاطات التي تتطلب كفاءة أو كفاءات أساسية ، و إخراج الباقي ، أي تكليف موردين ، مناولين أو شركاء خارجيين بإنجازها .

رغم بساطة هذه الفكرة المبدئية إلا أن تطبيقها ليس كذلك ، لأنه يتطلب في مرحلة أولى إجراء تفكير إستراتيجي معمق ، و ذلك بالتساؤل عن المهنة الأساسية للمؤسسة Le cœur de métier ، مهاراتها الفعلية ، مكمن القيمة المضافة في منتوجاتها أو خدماتها، المهن التي لا تحسن إنجازها ، وجود مختصين خارجيين يمكن التنازل لهم عن نشاط أو بعض النشاطات [206].

يمكن تمثّل المؤسسة الشبكية كنواة مركزية في اتصال بشبكة من الموردين ، مما يسمح للمؤسسة بتركيز مواردها النادرة على مزاياها التنافسية .

و يعرف نظام المناولة ، الذي يربط بين مؤسسات متوسطة و صغيرة و أخرى كبيرة ، تطورا كبيرا في اليابان حيث يمثل إحدى الخصائص الصناعية ، فشركتي Nissan و Toyota تلجآن إلى المناولة بنسبة تتراوح بين 75 و 80% [207] .

و في هذا الإطار احتفظت شركة Nike بنشاطين أساسيين: البحث و التطوير و التسويق، و قسمت باقي النشاطات على شركاء خارجيين .

تتميّز المؤسسة الشبكية بالخصائص التالية :

- المؤسسة الشبكية نواة مركزية يختلف حجمها و أهميتها من مؤسسة لأخرى ؛
- تهدف المؤسسة الشبكية إلى تحقيق البقاء، لذلك ترتبط بشركائها بشكل دائم (المدىين المتوسط و الطويل) ؛
- أعضاء الشبكة يتشكلون من كيانات قانونية متميّزة ؛
- شركاء الشبكة يركّزون نشاطاتهم على كفاءاتهم المميّزة ؛
- يرتبط الشركاء بالنواة المركزية بموجب علاقات تعاقدية ؛
- يقبل الشركاء في الشبكة الخضوع لمجموعة قواعد و رقابات يمليها الآمر أو النواة المركزية .

---

[206] Daniel CHABBERT , " ***Externalisation : des gisements de compétitivité stratégique*** " , Pole productique , Rhone-Alpes n° 69 , Décembre 2002 .
[207] Bermond J. & al. , " ***L' Economie du Japon*** " p. 118.

ثالثا : المؤسسة الإفتراضية *L' Entreprise Virtuelle*

لا تختلف كثيرا عن المؤسسة الشبكية إلا أنها لا تنشأ لتدوم و إنما لتحقق إنجازا معيّنا ثم تزول بانقضاء الحاجة إليها، لذلك تعتبر المؤسسة الإفتراضية منظمة مؤقتة .

تتضافر جهود مجموعة الشركاء المبادرين بإنشاء المؤسسة الإفتراضية لإنجاز مشروع مشترك كما اشتركت IBM , Motorolla و Apple سنة 1994 في إنشاء مؤسسة افتراضية لتصميم ، إنتاج و بيع Microprocesseur Power PC .

و يتميّز هذا النوع من المؤسسات بالخصائص التالية :

- تتشكل المؤسسة الإفتراضية انطلاقا من مجموعة شركاء متساوين نسبيا ؛
- تنشأ المؤسسة الإفتراضية بسرعة و لا يراد لها الإستمرار أكثر من الوقت اللازم لتحقيق الحاجة التي أنشئت لأجلها ؛
- أعضاء المؤسسة الإفتراضية هم كيانات قانونية متميّزة ؛
- الروابط بين شركاء المؤسسة الإفتراضية مؤقتة و تأخذ شكل التحالفات الإستراتيجية ؛
- لا يوجد آمر أو نواة مركزية في المؤسسة الإفتراضية .

رابعا : مؤسسات المستقبل *Les Entreprises du Futur*

إن تعدد الأشكال التنظيمية فتح شهية الكثيرين للتفكير في أشكال المنظمات المستقبلية ، و يأتي على رأس هؤلاء المتكهنين Charles Handy صاحب الكتاب الشهير The Age of Unreason الصادر سنة 1989 ، حيث يصف نماذج لمنظمات مستقبلية :

- منظمة النفل L' Organisation Shamroke / Trèfle
- المنظمة الفيدرالية L' Organisation Fédérale
- منظمة I^3 L' Org. I^3 : Intelligence, Informations, Idées = V.A

و يتعرض D. Quinn Mills في كتابه L' Entreprise Post-hiérarchique إلى المؤسسة العنقودية التي ستحل محل المؤسسات التدرجية Hiérarchique الموجودة حاليا في حالة احتضار حسب رأيه.

و ما ينبغي التأكيد عليه في ختام هذا المطلب أن الأشكال التنظيمية الجديدة ، التي استعرضنا أهمها ، تجد جذورها في نمو الكفاءات و تشكل مركز أو نواة ذات كفاءات عالية و أساسية بالنسبة للمنظمة ، حسب نموذج Atkinson الذي أشرنا إليه سابقا ، هذه النواة تمنح المنظمة القدرة على التفرغ لمهن أساسية و التخلص من المهن الثانوية ، و تخفيف وطأة التعداد البشري الهام الذي يستنفذ أحيانا طاقات المنظمات في مشاكل هامشية على حساب القضايا الجوهرية .

و بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه الأشكال بمثابة الدعامات التي تتيح تطوير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية بسبب تركيزها المكثّف على الكفاءات الأساسية في مواجهة الضغوطات التنافسية .

المبحث الثاني
تطوير الكفاءات كدعامة أساسية
لخلق المزايا التنافسية

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى استخدام موارد مختلفة (مواد أولية ، يد عاملة ، معارف... إلخ) بغية الحصول على منتوجات أو خدمات تقدّر قيمتها بمعايير مختلفة ، و الهدف الأساسي وراء كل ذلك . و الذي يمثل سبب وجود المؤسسة . كان دوما، و ما يزال، هو خلق الثروة ، و السبيل إلى ذلك بطبيعة الحال هو تحسين أداء المنظمة و رفع نجاعتها، و تتجسد النجاعة الشاملة في نجاعة النشاطات و الأفراد، الأمر الذي يحيط مفهوم النجاعة بشئ من الغموض ، و يحمّله أبعادا و مضامين مختلفة : الإنتاجية ، المردودية ، الربحية ، الفعالية ... إلخ ، و لو أن معظم المهتمين يحصرون تقييم النجاعة في تقييم الفعالية Efficacité و الفاعلية Efficience ، أي تقييم "العلاقة بين كمية من المخرجات مع كمية من المدخلات"[(208)].

المطلب الأول
الكفاءات و النجاعة

1 – تعريف و قياس النجاعة

تعبّر النجاعة (أو الأداء كما يسميها البعض) عن الإنجاز الجيّد للعمل، النشاط أو المشروع، أو تحقيق انتصار كاسح في مباريات أو مسابقات ، و عن الكيفيات التي تستجيب بها المنظمة لمنبهات أو ضغوطات خارجية ، و سبل تحقيق الأهداف المقترحة عليها .

---

[208] Bonfour A. , ***" Le Management des Ressources Immatérielles "*** , p. 12.

إن الإلتباس السيميائي (الدلالي) الذي يكتنف مفاهيم الفعالية و الفاعلية و غيرها ، يثير جملة من الصعوبات في احتواء دلالة (أو دلالات) النجاعة .

يعرّف Ingman Granstedt الفعالية L'efficacité على أنها قدرة خصوصية على تعديل وضعية عمل يشكّل بقاءها عائقا بالنسبة للمنظمة أو الفرد[209]، بينما يرى M. Kalika أن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ الأهداف الخصوصية المحددة للمؤسسة [210].

أما الفاعلية L' Efficience حسب I. Granstedt فهي العلاقة بين المجهودات المبذولة و مجموع الوسائل المستخدمة في النشاط من جهة ، و المنفعة الفعلية التي يجنيها المعنيون في شكل قيمة استعمال من جهة ثانية ، و يرى M. Kalika أن الفاعلية تقاس بكمية الموارد المستعملة لإنتاج وحدة معينة ، و بذلك فإن الفاعلية تقترب من مفهوم الإنتاجية و تصنع علاقة بين الموارد المستهلكة و الإنتاج المحصّل .

و يشير Philippe Lorino أن النجاعة الشاملة لا يمكن تقييمها على المدى القصير [211] بما أنها تصبو أساسا إلى ضمان بقاء و نمو المؤسسة ، غير أنه ينبغي ضبط قواعد تسيير عملية ذات مدى قصير أو أقصر ، موضوعة لضمان بعض الإنسجام بين السلوكات اليومية و الأهداف الإستراتيجية .

و عليه فإن مجال النجاعة ينسحب على المؤسسة في مجموعها و إن تطلب الأمر تفكيكها إلى قواعد تسيير محلية تسمح لكل واحد بتطويع سلوكه وفق أهداف منسجمة مع النجاعة الشاملة .

و من أجل تحقيق الفعالية و حيازة القدرة التنافسية في الظروف الحالية ، يطلب من المؤسسة التوفيق بين إلتزامين متعارضين هما المرونة و الإنتاجية، بل يذهب P. Baranger إلى أن مسؤولي المؤسسات مدعوين إلى التوفيق بين أربع مجموعات من الأهداف : الجودة ، تقليص الآجال ، تخفيض التكاليف و المرونة .

جدول (2-7) : معايير النجاعة حسب Baranger

الأهداف	المعايير
1 / الجودة	* بالمقارنة مع المعايير الخارجية أو الداخلية * احتجاجات الزبائن ، نسبة المنتوجات المردودة * تفعيل الضمانة
2 – تقليص الآجال	* نسبة الطلبيات غير المسلمة في آجالها * نسبة انقطاعات المخزونات

209 Barraux J. , " ***Entreprise et performance globale*** " , p. 33.
210 Kalika M., ***"Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances"*** , 1988.
211 Lorino P. , " ***L' Economiste et le Manageur*** " , p. 141.

	* قياس الوقت اللازم لمعالجة طلبية
3 – تخفيض التكاليف	العلاقة : التكلفة الحالية / التكلفة السابقة ، مع الأخذ بعين الإعتبار مفهوم التكلفة الفعالة
4 – المدونة	الوقت اللازم لتغيير منتوج بآخر أو الإنتقال من مستوى إنتاج لآخر .

Source : P.Baranger, Destion de la production, éd. Vuibert 1987, p.95

و هناك مجموعة أخرى من المعايير تسمى "المعايير الشاملة" Critère de synthèse ، تهيمن عليها الإنتاجية و المردودية :

1. الإنتاحية : يعبّر عنها عموما بواسطة وحدات مادية و من خلال عاملين اثنين : – النشاط الإنتاجي للمصنع ، الورشة أو مركز المسؤولية ؛ – الوسائل المستخدمة في صيغة استعمال عامل أو عدة عوامل إنتاج .

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{متوسط عدد المستخدمين}} \qquad \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{متوسط عدد المستخدمين}}$$

$$\frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسوم}}{\text{المساحة (م}^2\text{)}} \qquad \frac{\text{الإنتاج}}{\text{ساعات الإنتاج}}$$

2. المردودية : تتمثّل في نسبة بين النتيجة المقوّمة نقدا و الأموال المستثمرة ، و أهم النسب المستعملة هي :

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \qquad \frac{\text{نتيجة الإستغلال}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

كما توجد معايير أخرى كثيرة ترتبط بأنواع أنظمة التسيير المعتمدة مثل :

- معايير الوقت المحدد JAT
- معايير تكنولوجيا الإنتاج الحدي ....

2 – صعوبة تقدير النجاعة المترتبة عن تطوير الكفاءات

ليس من اليسير قياس مساهمة الكفاءات في نجاعة المنظمة بدقة كبيرة لأسباب كثيرة سنأتي على ذكر بعضها فيما بعد ، و تبقى معظم المحاولات القياسية مجرد تقديرات تقريبية تتفاوت درجات دقتها حسب تفاوت العوامل المأخوذة بعين الإعتبار و حسب حجم المنظمات المراد تقدير نجاعاتها ، و ذلك بالرغم من كثرة الدراسات الهادفة إلى نمذجة مناهج قياس مخرجات الإستثمار غير المادي ، و إيجاد صيغ لتحديد حصة الكفاءات الفردية و الجماعية في القيمة المضافة .

لذلك تلجأ المؤسسات غالبا إلى التقديرات المقارنة Evaluation comparée لتحليل نجاعاتها ، و قد أكّد ذلك تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بقوله أنه "من الصعب تقدير النجاعة على أساس معايير محددة سلفا" [212]، و لأنه "لا توجد في النظرية الإقتصادية معايير تسمح بقياس النجاعة" [213].

و قد شكّك غير واحد من المختصين في مناهج القياس المستعملة حاليا ، نذكر منهم على سبيل المثال : Rouse & Daellenbach [214] و Michel Marchesnay [215] ، ليقترحوا مداخل تقديرية تبتعد عن المقاربة الإقتصادية المحضة ...، و ترتبط بالتشخيص الخاص بالإدارة الإستراتيجية [216].

و عليه فإنه بالإمكان إصدار حكم يستند على استقراء التجارب العملية للمؤسسات التي اقتحمت هذا المجال ، و بالإعتماد عل آراء و أحكام الممارسين أنفسهم ، مما قد يعطينا صورة تقريبية عن أهمية الكفاءات و المعارف في رفع أداءات المنظمات و منحها مزايا تنافسية دائمة .

المطلب الثاني
مساهمة الكفاءات في خلق القيمة

من دون الخوض في تفاصيل النقاش الدائر حول مدلول القيمة و انواع القيم ، تجنبا للدخول في متاهات الأساليب المالية و المحاسبية لتقييم المؤسسات ، تلك الأساليب التي أسالت الكثير من الحبر، و لا تزال مع ذلك إلى حد الآن قاصرة عن بلورة صيغة (أو صيغ) قطعية و متناهية الدقة في هذا السياق .

---

[212] ONUDI , ***Rapport sur le développement industriel 2002/2003*** , p.62.
[213] op. Cit. P. 47.
[214] Rouse M.J. & Daellenbach S., " ***Rethinking research methods for the resource – based perspective : isolating source of sustainable competitive advantage*** " , Strategic management Journal n° 20 , 1999.
[215] Marchesnay M., " ***Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources – Compétences : Essai de praxéologie "*** , Les Editions de L' ADREG , 2002.
[216] Op. Cit. P. 26.

و مرد هذا القصور في نظر الكثيرين إلى عدة عوامل ، أهمها :

- الإعتراف الجزئي للمحاسبة العامة بالإستثمار غير المادي بحيث تتشكل هذه الإستثمارات من مجموعة عناصر غير متجانسة نسبيا مثل نفقات البحث و التطوير ، إقتناء البرمجيات ، براءات الإختراع ... [217] .
- الإستثمار غير المادي أو الإستثمار الفكري غير محدد النطاق و المحتوى ، بحيث يمكن توسيع أو تضييق نطاقه بإضافة أو إزالة بعض العناصر حسب الحالات و المواقف [218] .
- عدم وضوح طبيعة محتويات الإستثمار غير المادي بحيث لا يزال السؤال مطروحا حول اعتبارها استثمارات فعلية أو مجرد أعباء استغلال Charges d'exploitation [219] .

1 – الكفاءات و التحليل الإستراتيجي للقيمة

تتمثل القيمة في المبلغ الذي يوافق الزبون على دفعه مقابل الحصول على المنتوج المعروض عليه ، و تتمخض هذه القيمة عن مجموعة مختلفة من النشاطات المنجزة بالتتابع أو بالتوازي من طرف الموردين ، المنشأة و الموزعين ، و يمكن القول أن القيمة المدفوعة من قبل الزبون تشكل نظام قيمي يتركب بدوره من مجاميع مختلفة أو "سلاسل قيمة" (لمختلف الشركاء) [220] .

إن الطرح الإستراتيجي للقيمة يمنحها مفهوما واسعا يتجاوز التصور المالي Valeur Patrimoniale إلى التصور الشراكي Valeur Entrepreneuriale على حد تعبير Charreaux & Desbrières [221] .

و يعود الفضل في صياغة نموذج لتحليل القيمة إلى M. Porter الذي يعتبر سلسلة القيمة مجموع نشاطات المؤسسة التي تنتج قيمة في نظر الزبون ، و يسعى Porter إلى تحديد المواقع الأساسية لخلق القيمة داخل هذا الجمع من النشاطات ، بشكل يؤدي إلى حصر السبل التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية .

و يركّز Porter على الهامش الذي يتولد في نظره عن التحكم في مجموع حلقات سلسلة النشاطات الأساسية من الإمداد الداخلي إلى الخدمات ، تحكّم تدعّمه نشاطات إعتراضية (الهياكل القاعدية ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا ، و التموين) .

و يوجد حسب Porter نوعين كبيرين من المزايا يمكن للمؤسسة حيازتها مقارنة بمنافسيها:

---

217 Caspar P. & Afriat C. , op. cit. p. 140.
218 Bounfour A. Op. Cit. P. 45.
219 Mangematin V. , " ***Investissements immatériels : repères***", Document de travail 94-01, INRA-SERD, Université Mendès-France , 1994 , p. 12.
220 Michel Gervais , " ***Stratégie de l'entreprise*** ", éd. Economica 1995, p. 128.
221 " ***Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale*** ", Finance – Contrôle – Stratégie , Vol. 1, N° 2 , Juin 1998, pp. 57 – 88.

– أن تكون لها تكاليف أقل ارتفاعا Coûts moins élevés
– أو تكون منتجاتها أكثر تميّزا Produits plus différenciés
و عليه فإن خيارها الإستراتيجي سيتعلق بقدرتها على التحكم في التكاليف أو التميّز[222].

و بهذا الطرح لم تعد الرؤية إلى المنشأة محصورة في وظيفة إنتاجية تدمج مدخلات لتصنّع مخرجات بأحسن كلفة ممكنة ، بل غدت منظمة تحقق فعاليتها بفضل التحكم في كل مرحلة من مراحل المسار التحويلي ، و في التنسيق الذي ينمو بين هذه المراحل ، و هو ما يتناسق مع الطرح الإداري الذي يبحث عن محددات خلق القيمة ، مع التركيز في ذلك على الآليات التبادلية التي تحوّل سلسلة القيمة، المتحكّم فيها من قبل مسيرين أكفاء، إلى أرباح، هوامش و أرقام أعمال[223].

إن تحليل سلسلة القيمة تهدف إلى معرفة النشاطات التي تحقق قيمة عالية في نظر المستعمل من جهة و النشاطات ذات القيمة النسبية العالية أي ذات كفاءة أحسن من الخارج من جهة ثانية ، و من هنا نتبيّن أن سلسلة القيمة ترتكز على تحليل مزدوج :

- تحليل خارجي : القيمة ترتبط بالسوق و برغبات الزبائن ، و بالتالي بالإرضاءات المنتظرة ، و عليه يتخذ القرار بإنجاز نشاط معين داخليا (إذا كانت المؤسسة مؤهلة لذلك أحسن من الخارج) أو إنجازه خارجيا.
- تحليل داخلي : يتمثل في حسن توزيع و تنسيق الموارد ، من حيث أولا مبالغ الموارد المتاحة أو ما يعبّر عنه بالقدرة الإحتمالية Capacité potentielle / Capacity ، و ثانيا من حيث المؤهلات الخصوصية و الكفاءات المميّزة التي تمنح المؤسسة قدرة تنافسية مثل القدرة على الإبتكار ، القدرة على التفاعل السريع ، و تسمى "القدرة – الكفاءة" Capacité compétence / Capability [224].

2 – الكفاءات و خلق المزايا التنافسية

إن الربط بين القدرة التنافسية و كفاءة المؤسسة ليست فكرة جديدة بل تعود جذورها إلى نموذج SOWT الذي يركّز التشخيص الإستراتيجي على تحليل عناصر القوة و الضعف في المؤسسة ، و كذلك الأمر بالنسبة للمصفوفات الإستراتيجية التي تركّز بدورها على العوامل الأساسية للنجاح Facteurs – Clés de succès ، فمصفوفة Mc Kinsey مثلا ، المعروفة باسم مصفوفة المؤهلات – المغريات Matrice Atouts – Attraits ، تميّز بين العوامل الخارجية للنجاح (خارجة عن نطاق تحكّم المؤسسة) و العوامل الداخلية (يفترض تحكّم المؤسسة فيها)، و تتمثل هذه العوامل الأخيرة في : الحصة من السوق ، قوة البيع ، التسويق ، خدمة الزبائن البحث و التطوير ، الإنتاج ، التوزيع ، الموارد المالية ، صورة المؤسسة ، سعة الأنواع ، الجودة و الكفاءة الإدارية ، و يمكن بطبيعة الحال إضافة عوامل أخرى مثل كفاءة المستخدمين ، الإنتاجية ، التموقع ... إلخ ، و تمنح لكل

---

[222] Hamadouche A. , " ***Méthodes et outils d'analyse stratégique*** " , p.83.
[223] De Montmorilla B. , ***" L' investissement immatériel*** " , in l'émergence de l'investissement , p. 267.
[224] Marchesnay M. , " ***Management Stratégique*** " , p. 112 – 113.

عامل علامة تقييمية Une Pondération بالنظر إلى أهميته في القدرة التنافسية للمؤسسة ، تتراوح بين 1 و 5 (من سيّء جدا إلى جيّد جدا) .

و رغم الأهمية الكبيرة التي تحظى بها هذه النماذج كأدوات تفكير تساعد على اتخاذ القرار الإستراتيجي ، إلا أن ارتباطها بالمحيط التنافسي اعتمادا على المسلمة السائدة آنذاك (كما أشرنا في الفصل الثاني من القسم الأول) و التي تعتبر السوق و القوى التنافسية هي وحدها المحددة للعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة ، تضع أمام هذا التفكير عقبة يصعب تجاوزها تتمثل في سعي كل المؤسسات إلى استغلال نفس النوع من المزايا التنافسية .

و في دراسة للأستاذ G. Koenig تحت عنوان " Les ressources au principe de la stratégie " (225) يعرض الكاتب مساهمتين أساسيتين تندرجان في إطار البحث عن الإرتباط بين ديناميكية الموارد التنظيمية و خلق المزايا التنافسية : المساهمة الأولى ترتكز على تحليل الموارد (Ressources – based view , RBV) و الثانية ترتكز على الكفاءات الأساسية (Competences – based competition , CBC) :

1. حسب المقاربة الأولى ، التي تستمد منابعها الفكرية من أفكار Penrose و من نموذج LCAG ، ترتكز قدرة المؤسسة التنافسية على قدرة مديرها على تثمين الموارد التي يتولى تسييرها ، و المقصود بالموارد هنا .كما أشرنا آنفا. مجموع الأصول و الكفاءات المتاحة ، و ترتبط قيمة المورد بقدرته على التمكين من استغلال فرصة Opportunité أو تجنب تهديد Risque ، و حسب Barney ترتبط هذه القدرة بندرة المورد، صعوبة تقليده و نقص قابليته للإستبدال Imparfaite substituabilité ، و تنبع المزايا التنافسية بالتالي من تنمية الريوع الريكاردية ، أي تلك الناجمة عن ضعف المنافسة .
2. أما المقاربة الثانية (الكفاءات الأساسية أو المركزية) فإنها تميّز بين ثلاثة مجالات كبرى للكفاءات الأساسية :

- الأول يتعلق باقتحام السوق (إدارة الماركات ، المبيعات و التسويق ، التوزيع و الإمداد...إلخ) ؛
- الثاني يتعلق بالمسار الإنتاجي (الجودة ، المرونة ، سرعة التنفيذ ، احترام الآجال ...إلخ) ؛
- الثالث يتعلق بالمساهمة الوظيفية المتميّزة للمنتوج .

و من بين المبادئ التي يؤكد عليها G. Hamel & C.K. Prahalad في هذا السياق، هو الحفاظ على التوازن بين المجالات الثلاثة ، فقد يحدث لتفوق متحصّل عليه في أحد مجالات الكفاءة أن يضيع أو تنقص قيمته في مجالات أخرى .

و تعرف الكفاءات الأساسية أو المركزية من خلال أربع صفات :

---

[225] In " ***De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI**ème* ***siècle*** " Coordonné par G. Koenig, éd. Economica 1999, pp. 199-239.

- أنها ذات طبيعة اعتراضية بالنسبة لمنتوجات و خدمات المؤسسة (أي . حسب Hamel & Prahalad . تسمح بدخول أسواق مختلفة) .
- أنها ذات وتيرة نمو أقل سرعة من المنتوج .
- أنها تنجم عن تعلم جماعي يلعب فيه ميكانيزم الإندماج و التنسيق دورا أساسيا .
- أنها تشكل موقعا لتنافس أساسي يجد تعبيره السطحي على مستوى أسواق المنتوجات النهائية(226) .

المطلب الثالث
الكفاءات و استراتيجية تطوير المنشأة

توصلنا في المطلب السابق إلى نتيجة مفادها أن المزية التنافسية تتحقق بتوظيف موارد و كفاءات ثمينة ، صعبة التقليد ، غير قابلة للإستبدال ، نادرة و دائمة ، و عليه فإن الصياغة الصريحة أو الضمنية لاستراتيجية المنشآت ينبغي أن تتجه نحو الإستغلال الأمثل لهذه الموارد (227) ، و هو ما يتطلب تحديد أحسن و أنجع الإستعمالات ، فعلى حد قول Penrose "ما دامت الموارد غير مستغلة كلية في العمليات الموجودة ، فعلى المنشأة البحث عن طريقة لاستغلالها بصفة كاملة" (228) و أن "انتقاء أزواج منتوجات – أسواق فعالة مرتبط حتميا بالموارد المتاحة لدى المنشأة و بالخدمات الإنتاجية المتوفرة لديها" (229).

و على هذا الأساس يمكن القول أن نمو و تطور المنشأة مرتبطان طبيعيا بنشاطها الأصلي، و أن ظهور نشاطات جديدة يتم بشكل تمركزي، أي حول نواة من النشاطات (230)، أو ما تسميه Penrose بالقاعدة التكنولوجية (231) .

1 – تحديد و تسيير الكفاءات الإستراتيجية

الكفاءة الإستراتيجية أو قطاع التفوق هي مؤهل أو قدرة قابلة للتحديد ، تقوم المؤسسة بتنميتها حتى تبلغ بها مستوى عال من التحكم مقارنة بباقي قدراتها و مقارنة بمنافسيها .

إن التنمية الإدارية لمؤهلات استراتيجية في قطاع أو أكثر يشكل قوة و حيوية الإستراتيجية و يمنح المؤسسة مزية تنافسية هامة ، و كذلك الأمر بالنسبة للمؤهلات الأصلية للمؤسسة إذا ما استغلت بصورة صحيحة و تم تطويرها بشكل مستمر فإنها تخلق مزية تنافسية دائمة ، فهي تشكل عامل تلبية فعلية لرغبات الزبائن و تحدّ كثيرا من محاولات التقليد و المحاكاة من طرف المنافسين .

---

226 Koenig G. , op. Cit. P. 228.
227 Tywoniak S.A. *, Le Modèle Ressources – Compétences : un nouveau paradigme* .
228 Penrose E. , " ***The theory of the growth of the firm*** " , Busil Blackwell 1959 , p. 67.
229 Penrose - op. Cit. P. 82.
230 Tywoniak , op. cit.
231 Penrose , op. cit. p. 118.

إن التحديد و التسيير الإستراتيجي للكفاءات الأساسية يتطلب من المسيرين توجيه موارد و مجهودات المؤسسة نحو قطاعات منتقاة بغية إضافة أقصى قيمة للمنتوجات و الخدمات المعنية, مما يعيق المنافسين عن المناورة المماثلة لا سيما إذا كانت قطاعات تفوقهم مختلفة[232]

و قد أورد Hamel & Prahalad سنة 1990 أمثلة عن الكفاءات الأساسية لعدد من المؤسسات :

جدول (2-8) : تمييز الكفاءات الأساسية لدى عدد من الشركات

المؤسسة	الكفاءة الأساسية	المنتوج المركزي
Canon	الميكانيك و البصريات الدقيقة الإلكترونيك الجزئية	محرك طابعة لايزر
Casio	التصغير، تصميم Microprocesseur التجهيزات العلمية ، أنظمة العرض	
NEC	المواصلات ، أشباه الموصلات و الأنظمة المعلوماتية الكبيرة	
Sony	القدرة على التصغير Miniaturisation	
3M	الأسس ، الرفد و اللصاق Substrats, Revêtements et Adhésifs	
Vickens	تحويل السوائل و مراقبة التدفقات	
Honda		المحركات
Matsushita		محركات المبردات و التكييف الهوائي
Philips		أقراص لايزر

Source : G. Koenig , P. " De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle" p. 232

و بالإضافة إلى ما سبق بإمكان المؤسسة إذا ما أحصت كل مجالات تطبيق كفاءاتها الأساسية أن تنطلق في غزو فتحات جديدة Nouveaux créneaux من الأسواق ، المنتوجات ، الإجراءات ... التي تلتقي مع نشاطها الأصلي في إمكانية تطبيق كفاءاتها الأساسية .

و كمثال عن ذلك نذكر شركة Honda اليابانية التي تصنع حاليا منتوجات مختلفة : سيارات ، قاطعات أعشاب ، دراجات نارية و مولدات ، و هي منتوجات تحوم حول الكفاءة الأساسية للشركة المتمثلة في المحركات ، حتى غدا شعار Honda الإستراتيجي هو "محركات لكل العالم" .

---

[232] Hamadouche A. , op. cit. p. 117.

و يوضح M. Robert & M. Devaux أهمية نموذج الكفاءات الأساسية في التحليل الإستراتيجي بقولهما : " *لا توجد مؤسسة تمتلك الموارد اللازمة لتنمية كفاءات عالية عن منافسيها في كل القطاعات، لذلك ، و بعد تحديد القوة المحركة للشركة La force motrice ، على المسيرين اتخاذ قرار استراتيجي يتمثل في اختيار كفاءتين حاسمتين أو ثلاث تعطى الأولوية من حيث تخصيص الموار* " [233] .

و بالإمكان إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية :

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة ، الخبرة و المهارة ، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالإستثمار المادي و قوة العمل ، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية ، و هو ما يحوّل المعرفة و الكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية .
- في ظل محيط شديد التقلبات ، سريع التغيرات و كثير الغموض و اللاتأكد ، أصبح لزاما على المؤسسة . لضمان الإستمرار و النجاح . حيازة القدرة على رد الفعل السريع (الإرتدادية) La réactivité، بله استباق الفعل La proactivité ، و لبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا و قبل كل شئ على الكفاءات و المعارف .
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيلا من قبل ، يحتاج المسيّرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة.
- تمكّن سياسة تطوير الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتّسم بالرغبة في التعلم المستمر ، تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة .

2 – علاقات التمفصل بين الكفاءات و الإبتكار

تفيد الرؤية التي هيمنت طويلا على التحليل الإقتصادي أن التغيير التكنولوجي و الإبتكار هما نتاج حركية خارجية ، إلى أن تحوّلت هذه النظرة جذريا على يدي رائدي الإتجاه التطوري Nelson & Winter الذين قاما بمحاولة إضفاء الصبغة الداخلية على الإبتكار L'endogenéisation de l'innovation ، باعتبار أنه يتجسد في المنتوجات و الإجراءات ، و يشكل بالتالي مسارا داخليا.

و لم يعد هناك أدنى شك في الدور الأساسي الذي يلعبه الإبتكار في الإقتصاد المعاصر المرتكز على المعارف ، و السبيل إلى تحقيق ابتكارات تهدف إلى تجديد المنتوجات أو إجراءات و مسارات الإنتاج و التسيير ، يمر حتما عبر حيازة كفاءات فردية و جماعية و السهر على تطويرها بشكل مستمر ، و من جهته يشكل الإبتكار أحد دعائم تطوير الكفاءات الموجودة و بعث كفاءات جديدة .

---

[233] Robert M. & Devaux M. , *" **Penser Stratégie** "* , éd. Dunod , Paris 1994 , p. 90.

إن هذا التأثير المتبادل يضفي على العلاقة التمفصلية بين الكفاءات و الإبتكار أهمية خاصة ، و يجعل منها حسب Alain Alcouffe & Souhila Kammoun [234] حاجة إلزامية و ملحة على المؤسسة : إراديا (لغزو أسواق جديدة) أو إجباريا (لمواجهة الضغوطات التنافسية) ، إلا أن البحث و التطوير بالمفهوم الكلاسيكي يتطلبان استثمارات ثقيلة و إمكانيات يصعب قياسها لا من حيث الوسائل اللازمة فحسب و إنما كذلك من حيث النتائج ، لكونهما يجريان بشكل خطي ، مركّز داخل هياكل خاصة و مخصص لخبراء و اختصاصيين ، مما يستدعي مزيدا من الموارد و الإمكانيات من أجل نتائج غير مضمونة و يصعب إنجازها ، و لهذا يقترح R. Jacob & L. Pariat [235] نموذجا جديدا لابتكار المنتوجات و الخدمات و الإجراءات ، نموذج يعتبر الإبتكار نتاج سيرورة دائرية ترتكز على مساهمة مجموع الأصول الفكرية للمنظمة و على طول سلسلة القيمة .

و السر حسب الكاتبين يكمن هنا في قدرة المنظمة على تشجيع مسارات تسمح بتفعيل مختلف المعارف و المهارات الفردية بغرض توليد معارف و مهارات جديدة جماعية على أساس الإبتكار المنتشر Innovation diffusée ، و هو ما يخلق المعادلة 1 + 1 = 3 ، و لبلوغ هذه المعادلة و الإستفادة من العملية التفاعلية ينبغي اعتماد نظام تسيير فعال للمعارف و المهارات يمكّن من إبراز الضمني و اللارسمي و جعله يساهم في إثراء الصريح .

المطلب الرابع
قراءات في تجارب و ممارسات في مجال تطوير الكفاءات

أوردت الكراريس الأحد عشرة الصادرة عن حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF ، المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين سابقا Ex. CNPF ، على إثر الأيام الدولية للتكوين التي انعقدت سنة 1998 تحت شعار "استهداف الكفاءات" Objectifs compétences ، عددا كبيرا من الشهادات التي أدلى بها مدراء عامون و مدراء الموارد البشرية لعدد من المؤسسات الفرنسية و الأوربية ، يستعرضون فيها تجاربهم المتعلقة بتطوير الكفاءات .

و بغرض استخلاص النتائج من هذه التجارب نقتطف بعض ما ورد في تلك الشهادات في إطار قراءات شاملة و هادفة :

1 – تجربة CLINITEX PROPRETE [236]

أنشئت هذه المؤسسة عام 1980 من طرف Thierry Pick الذي يشغل حاليا منصب رئيس مدير عام ، و هي متخصصة في تنظيف المحلات المهنية إضافة إلى تخصصها في التنظيم و الإدارة التحفيزية .

[234] ***Une approche économique de la firme : vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes*** , Les notes du LIRHE , n° 307 , Février 2000.
[235] ***Gérer les connaissances*** … , p. 11.
[236] CNPF , Actes des Journées Internationales de la Formation , 1998 , Tome 1 , p. 28 – 34.

صرح T. Pick أنه راهن كثيرا على الجودة منذ توظيفه لأول عامل سنة 1983 و بعث الرغبة لدى العمال ، على اعتبار أن مهنة التنظيف تتطلب تأهيلا قليلا و رغبة كبيرة في حسن أداء العمل .

و عليه كان الرأي الراسخ لدى المؤسس هو تشجيع إرادة العمل بدل المهارة في العمل ، أو على حد قوله : "أحتاج إلى التحفيز أكثر من التكوين" .

و هكذا ظل الإهتمام منصبا في مرحلة أولى على الدافعية من خلال اعتماد علاوة الجودة التي تمثل 15 % من أجر العامل و تمنح مقابل إلتزام هذا الأخير بعدد من الشروط و المواصفات و شريطة عدم إبداء الزبون لأي احتجاج ؛ و بعد ذلك بسنوات و أمام تراكم مبالغ العلاوات غير المدفوعة ، أنشئت حصالة Une cagnotte تدفع مع وسام شرفي للعامل الأحسن أداء من حيث الجودة خلال السنة .

و في المرحلة الثانية اضطرت المؤسسة إلى الإعتراف بالمهارة بسبب تنامي مطالب الزبائن و اشتداد حدة المنافسة ، بحيث "لم يعد كافيا أن تكون ودودا و ذي إرادة حسنة بل يجب الآن أن تكون محترفا حقيقيا".

قامت المؤسسة بمشاركة مكونين خارجيين بتصميم برنامج تكويني يتضمن ستة مقاييس : الأمن ، الكيمياء ، التلبيس النسيجي ، المكنسة الأحادية ، الغسالة الذاتية و إعادة الترميم ... لا يتجاوز كل مقياس ثلاث ساعات من التكوين تتبع بامتحان تقييمي يكلل بمنح وحدة قيمة Unité de valeur ، تسمح للعامل برفع معامل أجره من 150 (المعامل عند التوظيف) إلى غاية 175 (عند الحصول على الوحدات الست)، و عند حصول أي احتجاج من طرف الزبائن تسحب وحدة قيمة من العامل.

و يعاد برمجة التكوين في المقاييس الستة مرة كل سنة ، و بذلك أصبحت المهارات الحلقة الثانية المقاسة و المعترف بها و المثمنة في سياق بناء المهارات .

و في ختام شهادته يستعرض T. Pick أهم الإمتيازات الناجمة عن السياسة المتبعة من قبل المؤسسة :

<u>إمتيازات متعلقة بالموارد البشرية</u>

- اقتصاد في التوظيف

عدد قليل من المتسربين = عدد قليل من الموظفين الجدد

- اقتصاد في التكوين

عدد قليل من الموظفين الجدد = نفقات أقل على التكوين

- مناخ داخلي إيجابي

إمتيازات تجارية

- المستخدمون يعرضون صورة إيجابية عن المؤسسة
- ثبات مطمئن للزبون (الجودة و الأمان)
- تميّز استراتيجي أساسي في سوق شديد التنافس .

و يخلص T. Pick عقب ذلك إلى القول : "قيمة الإنسان و كفاءته هما . في كل مهنة . الدعامتان الحقيقيتان لنجاعة المؤسسة ، لقد اكتشفنا ذلك في مهنتنا في 1980 ، و بذلك فإننا نحوز سبقا تنافسيا فعليا في هذا المجال ، و أن عوامل نجاحنا في السنوات القادمة تتمثل في نقل هذا التميّز و تطويره" .

2 – مؤسسة INFOCOM [237]

هي مؤسسة صغيرة أنشأها Jean Ryckem - Busch . المدير الحالي . في بداية التسعينيات لتقديم الخدمات في مجال الإعلام الآلي ، و هي تضم 28 أجيرا .

أعدت المؤسسة منذ البداية وثيقتين مرجعيتين سلمتا إلى كافة الأجراء :

- ميثاق المؤسسة الذي يوضح الخطوط الكبرى التي تقود المنظمة و تحدد كيفيات سيرها و تعاملها مع الزبائن و المستخدمين و مع المؤسسة نفسها .
- المخطط الإستراتيجي يقدم رؤية على عدة سنوات من حيث الأهداف و خطط العمل .

يقول J. Ryckem – Busch أن المؤسسة "تتموقع في السوق كناقلة كفاءات و حلول في مجالات جد خصوصية و في إطار شراكات محددة ، مما يجعل نجاح المؤسسة رهين بالكفاءات و الدافعيات الشخصية و بالنظام التطويري المعمول به ، و هو ما دفعني . بصفتي مسؤولا عن المؤسسة . إلى الإهتمام مبكرا بتسيير الكفاءات لا في إطار طريقة مخططة و إنما باعتبار ذلك سبيلا لا مناص منه بالنسبة إلى رؤيتنا لنشاط المؤسسة و مستقبلها".

أدرك المسؤول الأول في المؤسسة أن تطويرها لن يكلل بالنجاح إلا إذا تمكنت من حيازة كفاءات دقيقة و دائمةالمراجعة بغرض الإستجابة للتطورات المستمرة للسوق و للإحتياجات الخصوصية للزبائن و خاصة بغرض دمج مهارات و معارف جديدة .

[237] CNPF , op. cit. Tome 1 , p. 35 – 40 .

و أمام استحالة توظيف محترفين ذوي خبرات عالية لأسباب مالية بالدرجة الأولى و حفاظا على سمعة المؤسسة تم اللجوء منذ البداية إلى شباب ذوي قدرات احتمالية كبيرة و متحمسين لمشروع المؤسسة .

و حددت استراتيجية المؤسسة في محورين اثنين :

- الإنصات الدائم للمحيط بغرض توقع الكفاءات اللازمة لإنجاز مشاريع الزبائن ؛
- تركيز تسيير المؤسسة و المشاريع على الكفاءات بفضل إقامة نظام متين للتقييم و التكوين المتواصل .

تنفيذ هذه الإستراتيجية تطلب اعتماد المؤسسة على عدد من التدابير العملية المتمثلة خصوصا في:

1 . التكوين التحضيري La formation d'intégration

يتلقى كل موظف جديد تكوينا تحضيريا يهدف إلى دمجه في المؤسسة ، و يتضمن البرنامج قائمة من الكفاءات محددة على ضوء مجالات تخصص المؤسسة ، و معارف تأهيلية ضرورية لكل موظف جديد .

يجري التكوين التحضيري بوضع أدوات التكوين الذاتي في متناول الموظفين الجدد ، و بإقحامهم في وضعية العمل الفعلية ، و كذلك بإرسالهم إلى دورات تكوينية لدى شركاء خارجيين ، و يستمر التكوين التحضيري من 3 إلى 6 أشهر .

2 . التقييم المستمر L'évaluation continue

يوجه المستخدمون إلى مهام لمدد طويلة نسبيا (ستة أشهر على الأقل) تسمح لهم بتنمية كفاءاتهم بصورة فعلية ، بحيث يكتسب كل مستخدم خلال مهمته كفاءات جديدة ليست في المجال التكنولوجي بالضرورة ، و تتعاون المؤسسة مع المستخدم في رسملة هذه الكفاءات الجديدة و كذلك الصعوبات التي تعترضه بواسطة تحديدها، دعمها بالتكوين إذا اقتضى الأمر و إدماجها في السير الذاتية .C.V التي تعتمدها المؤسسة كوثائق تسويق ، وإيجاد الحلول الناجعة للصعوبات و العوائق و إحصاء كل ذلك في إطار "نظام الأهداف التطويرية".

3 . نظام التكوين المتواصل Le système de formation continue

بغرض البقاء في سوق دائم التحول تعمل المؤسسة على إعادة النظر في كفاءاتها باستمرار ، و على حد قول J. Ryckem – Busch : "إن التكنولوجيات تتطور بسرعة كبيرة ، و بالتالي يصبح التكوين وظيفة أساسية في المؤسسة ، لقد أصبح التكوين المتواصل بالنسبة لنا مسارا لتطوير القيمة المضافة".

3 – مؤسسة ALCATEL SPACE DIVISION [238]

هي إحدى المؤسسات الرائدة عالميا في مجال أنظمة الإتصالات عن بعد و ملاحظة الأرض بواسطة الأقمار الإصطناعية ، تأسست في الثمانينات ، و استطاعت أن تحقق نموا كبيرا بفضل اتساع سوق المواصلات بحيث سجّل رقم أعمالها خلال السنوات الأخيرة نسبة نمو سنوية تقدّر بـ 20 إلى 25 %.

التعداد الإجمالي لعمال المنشأة ارتفع من 850 عامل سنة 1987 إلى 1750 . منهم 1000 مهندس . سنة 1998 .

و لم يقتصر سوق المؤسسة على المنتوجات الخصوصية الموجهة للقطاع العسكري أو الوسط العلمي بل امتد نشاطها إلى تقنيات الإتصالات الفضائية بفضل التطور العالمي للهاتف النقال .

و إذا ما جئنا لنلخص أهم مواصفات هذه المؤسسة و السمات البارزة للمحيط الذي تنشط فيه , فإنه يمكن اختصار ذلك في أربع نقاط :

- منتوجات من طراز التكنولوجيات العالية و الشديدة التطور ؛
- سوق واعدة غير أنها شديدة التنافس ؛
- زبائن ذوي مطالب جد صارمة ؛
- و مستخدمون ذوي مؤهلات عالية و يشغلون مناصب كثيرة التنوع .

منذ تأسيسها سهرت Alcatel على اتباع سياسة مرتكزة على جودة المنتوجات ، التجهيزات و الأنظمة ، تجسدت على أرض الواقع بتقليص دورات الإنتاج و آجال الإنجاز من 32 إلى 12 شهرا ، كما اعتمدت المؤسسة مشروع Optima الهادف بدوره إلى التقليص الشامل للآجال و التكاليف .

و أمام النجاحات الكبيرة التي تحققت في العديد من المجالات امتد تطبيق سياسة الجودة إلى الموارد البشرية حيث انطلق عام 1992 مشروع "مناصب / كفاءات" مرفوقا بمجموعة من الأدوات الملائمة ، بهدف مطابقة الموارد البشرية لاحتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية ، و احترام شخصية كل فرد في مؤسسة يعرف تعدادها البشري تضاعفا مستمرا .

و بهدف التحكم الجيّد في تطور المستخدمين و التوقع المسبق لتحولات السوق و المهن الفضائية ، أعدت المؤسسة ثلاث أدوات تمكن من تحقيق شعار "الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب" ، و هي "دليل المناصب" ، و "قاموس

---

[238] CNPF , op. cit. , Tome 1 , p. 46 – 55.

الكفاءات" و "دليل الحركية" ، كي تسهل المعرفة الفردية لكل أجير في المؤسسة من حيث تقييم الكفاءات اللازمة لمنصبه و الكفاءات الكامنة لديه Compétences dormantes .

و قد حظي تسيير الكفاءات داخل المؤسسة بعناية كبيرة فاقت الإعتناء بجودة الإنتاج حسب Michel Burgan مسؤول إدارة الموارد البشرية ، و تطلب ذلك في مرحلة أولى تغيير الذهنيات بهدف إحلال مفهوم الكفاءة محل مفهوم المستوى التأهيلي بحيث لم يعد توظيف شخص مثلا يتوقف على منصب محدد و إنما على عموم كفاءاته و قدراته على النمو داخل المؤسسة.

و في هذا السياق تأسست لجنة A.C.E. للمطابقة بين أعباء العمل و تعداد العمال من جهة و المطابقة بين الكفاءات و المناصب من جهة أخرى :

Adaptation Charges Effectifs
Adaptation Compétences Emplois

ينشّطها كل من مدير الموارد البشرية و مدير مراقبة التسيير الذين يتوليان معا تسيير رغبات التوظيف المعبّر عنها من قبل مختلف المديريات ، و يدرسان على المستويين الكمي و النوعي مدى مطابقة هذه الرغبات للمخططات متوسطة المدى ، مع السهر على مبدأ الحاجة المضبوطة Le Juste Besoin و الأولوية للحركية الداخلية .

و حتى تؤتي التدابير السابقة ثمارها تلجأ المؤسسة إلى إجراء محاورات سنوية Entretien annuel d'activité تسمح بتحديد و ضبط الكفاءات العاملة و الكفاءات النائمة لكل أجير ، بالإضافة إلى إجراء المرافقة L'accompagnement لكل الموظفين الجدد الذين يتراوح عددهم بين 100 إلى 250 تنتقيهم سنويا من حوالي 10000 مترشح (طلب توظيف) .

و يخلص M. Burgan في الختام إلى القول أن "مجموع مسؤولي المؤسسة يتفاهمون بلغة مشتركة بفضل التعريف الدقيق للمناصب ، الأشغال و الكفاءات اللازمة ، مما يسهل كثيرا العلاقات و يمنح الرؤية الضرورية لقيادة المنشأة .

"إن قاموس الكفاءات و دليل الحركية يوجدان في متناول جميع المستخدمين كي يمكنهم من التموقع الجيد ، كما تسمح المحاورة السنوية لكل واحد من الإلتقاء بمسؤوله المباشر و إبرام إلتزام متبادل يخص السنة القادمة ...

"و عليه يمكن القول أن تسيير الكفاءات هو تطوير للأشغال و المناصب ... و أنه لعبة ، الكل فيها رابح : العمال ، المؤسسة و كذلك الزبون".

المبحث الثالث
المؤسسة التعليمية

احدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية و ضرورة ***"التعلم"*** كأنجع وسيلة للتكيّف مع المستجدات و مواجهة التحديات ، و بات لزاما على مختلف المنظمات إقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء و النمو ، و يرى Arie de Geus أن التعلم هو المزية التنافسية الوحيدة مستقبلا [239] .

و أهم ما يلفت الإنتباه عند التعرض لهذا الموضوع هو أن التعلم التنظيمي يشكل وسيلة لتطوير الكفاءات (المطلب الأول) و ثمرة من ثماره لكونه يمكّن المؤسسة من الإرتقاء إلى مستوى المنظمات التعليمية (المطلب الثاني) ، كما أشار إلى ذلك Argyris & schon في اعتبارهما للتعلم كناتج و كمسار يسمح بتحصيل هذا الناتج [240] .

المطلب الأول
التعلـم التنظيمـي

1 – تعاريف و أدوار التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي كما يعرفه G. Koenig هو ظاهرة جماعية لاكتساب و إنتاج المعارف التي تعدل . بدرجة ما من العمق و الدوام . تسيير الوضعيات ، بل و تعدل الوضعيات نفسها [241] .

و يرى G.P. Huben أن التعلم يكون تنظيميا عندما يؤدي اكتساب المعرفة و لو على مستوى فردي إلى تعديل سلوك المنظمة [242] .

و يختصر P. Shrivastava تعريف أنظمة التعلم التنظيمي في الوسائل التي تسمح للمنظمة بالتعلم [243] .

و يعرفه G. Probst & B. Buchel كالتالي : "التعلم التنظيمي هو توسيع و تغيير نظام القيم و المعارف ، تحسين قدرات معالجة المشاكل و إنجاز الأعمال ، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة " [244] .

---

[239] Probst G. & Buchel B. , " ***La pratique de l'entreprise apprenante*** " , p. V .
[240] ***" L'apprentissage organisationnel*** " , p. 24.
[241] Koenig G. , ***L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux*** , in Revue française de gestion , Janvier – Fevrier 1994 , p. 76 – 83 .
[242] " ***Organizational learning : The contributing processus and the litteratures*** , in Organisationnel Science , Vol. 2 N° 1 , February 1991 , pp. 88 – 115.
[243] " ***A typology of organizational learning systems"*** , in Journal of management studies , Special issue : Organizational learning , C. Argyris & Schon (Editors) , Vol. 20m N° 1 , January 1983 , pp. 7 – 28 .
[244] " ***La pratique de l'entreprise apprenante*** " , p. 16.

نستخلص من هذه التعاريف عدة نقاط ارتكاز تعتبر بمثابة المواصفات و الأبعاد لعملية التعلم التنظيمي :

- البعد الجماعي للتعلم التنظيمي : أهم ما يميّز التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد ، لتخزين المعلومات ، المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية ، مما يخلق "بعدا خصوصيا للمنظمة يميّز التعلم التنظيمي بشكل نوعي و كمي عن مجموع تعلمات الأفراد" [245] .
- استهداف تغيير القيم و السلوكات : لمواجهة التغيرات و الحفاظ على القدرة التنافسية تجد المؤسسات نفسها ملزمة بتحديد سبل و مناهج عمل جديدة باستمرار .

و تعتبر HP , IBM , Digital Equipment Corporation و ABB أمثلة نموذجية لمؤسسات ذكية ، أدركت مبكرا توجهات التغييرات البيئية فأقدمت على إجراء تحولات جذرية مست هياكلها و أنظمة القيم السائدة فيها .

- التعلم عن طريق استخلاص العبر من النجاح و الفشل : تشكل تجارب المنظمة على الصعيدين الفردي و الجماعي مصادر هامة لاستخلاص العبر و مجالات للتعلم من الأخطاء المرتكبة و النجاحات المحققة ، إذا ما عرفت المنظمة كيف تقرأ تجاربها و كيف تخزن نتائج ذلك في ذاكرتها الخاصة ...

و يميّز P. Shrivastava بين عدة أدوار متكاملة للتعلم التنظيمي ، يعكس كل دور تصميما مختلفا لظاهرة التعلم هذه ، نقتطع منها مايلي :

أولا : التعلم التنظيمي كوسيلة تكيّف

أضحى التعلم التنظيمي ضرورة ملحة بسبب تعقد المحيط و تقلبه المستمر ، و أمام هذا الوضع فإن المنظمة الفعالة هي تلك التي يمتلك أفرادها قدرة على تعلم توقع تغيرات المحيط ، تحديد تأثير هذه التغيّرات ، البحث عن الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة التغيّرات و تطوير الهياكل المناسبة لتطبيق هذه الإستراتيجيات .

و تؤكد النظرية السلوكية للمنشأة أن المنظمات تعدّل أهدافها على ضوء تجاربها و تجارب غيرها من المؤسسات .

و يتجسد التعلم التنظيمي في تشكّل قاعدة معرفية تدمج كل خبرات المنظمة ، و بواسطتها يتم تحسين المسار التقريري .

و قد استغلت السلوكية Le Behaviorisme نظرية المنعكس الشرطي التي صاغها Pavlov ، لبناء تصورها الخاص عن الظاهرة التعلمية ، بحيث ترى أن النشاط الفردي و التنظيمي يمكن ربطه بمنبهات Stimulis مثل احتجاج الزبون أو حدوث عطل ، و كل منبه جديد يقتضي البحث عن صياغة إستجابة ، و بمجرد تعلم طريقة إنجاز معينة ، فإن مرحلة البحث تصبح غير

---

[245] Op. Cit. P. 17.

ضرورية و يتقلص نتيجة لذلك الوقت اللازم للإستجابة ، لذلك نجد جزءا كبيرا من السلوكات داخل المنظمات محكوما بأشكال تنفيذية جاهزة تم تعلمها على أساس الخبرات السابقة.

ثانيا : التعلم التنظيمي كوسيلة لتسيير المعارف

المنظمة باعتبارها . حسب Duncan & Weiss . مجموعة أفراد يتولون نشاطات منسقة تهدف إلى تحويل مجموعة مدخلات إلى مخرجات بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، فإن فعالية هذه المنظمة رهينة بخياراتها الإستراتيجية على المدى الطويل، و ترتكز هذه الخيارات على معارف سابقة بخصوص العلاقة بين النشاطات التنظيمية و النتائج، و بذلك يخلصان إلى القول بأن الفعالية التنظيمية محددة بنوعية قاعدة المعارف المتاحة في المنظمة لإجراء الخيارات الإستراتيجية الحاسمة [246] .

و عليه يعرف التعلم التنظيمي على أنه "المسار الذي يسمح للمعرفة . بخصوص العلاقات "نشاط – نتيجة" و تأثيرات المحيط على هذه العلاقات . بالتطور داخل المنظمة" [247]

و يرى Tom Beckman أن مورد المعرفة يندرج ضمن سلسلة من التحولات في مسار يتضمن عدة مراحل : البيانات (أو المعطيات) Données/Data تشكل المادة الخام لهذه السلسلة ، المعلومة L' Information و هي معطى Une donnée ذي شكل و محتوى نافع لمهمة خصوصية ، و المعارف التي تسمح بإنجاز مهام ، اتخاذ قرارات و معالجة المشاكل ، و من الأمثلة عن المعارف يمكن ذكر الحالات Les cas ، القواعد Les règles و النماذج Les modèles ، و تكتسب جميعها بواسطة تراكم المعلومات التي تنتظم تدريجيا في أصناف داخل مجموع وسائل التخزين : وثائق ، بنوك معطيات ، وسائل معلوماتية ...

و يقصد بتسيير المعارف تحديد و تحليل المعارف المتاحة و تلك التي يجب اكتسابها، بالإضافة إلى تخطيط و مراقبة النشاطات الهادفة إلى تطوير الأصل المعرفي بغية تحقيق الأهداف التنظيمية [248].

2 – أنواع التعلم التنظيمي

يميّز I. Getz , T. Lubart & G. biele [249] بين التعلم من أجل البقاء Apprentissage – Survie و التعلم من أجل التغيير Apprentissage – Changement ، و يرون أن الإتفاق بشأنهما واسع جدا كما يبينه الجدول التالي :

---

[246] Duncan R. & Weiss A. , ***Organizational Learning : Implication for organizational design*** , in Research in organizational behavior , Eds Staw B.M. & Cummings L.L., Vol. 1 pp. 75 – 123. Cité par TebourbiN., P.33 .
[247] Duncan & Weiss , Op. Cit. p.84.
[248] Tebourbi N. , op. cit. p. 36.

جدول (2-9) : الشكلان الأساسيان للتعلم حسب Getz & al.

الباحثون	التعلم من أجل البقاء	التعلم من أجل التغيير
Argyris (1992)	تعلم بسيط الحلقة Single-loop	تعلم ثنائي الحلقة Double-loop
Miner & Mezias (1996)	تعلم Incrémental	تعلم تحويلي , جذري
Miner & Mezias (1996)	تعلم تكتيكي	تعلم استراتيجي
Edmondson & Moingeon (1995)	تعلم " كيف "	تعلم " لماذا "
Greenwood & Hinings (1996)	تعلم متقارب Convergent	تعلم جذري Radical
Greenwood & Hinings (1996)	تعلم تطوري Evolutif	تعلم ثوري Révolutionnaire
March (1991)	تعلم استغلالي D' exploitation	استكشافي D'exploration
Senge (1990)	تعلم تكييفي D'adaptation	تعلم توليدي Génératif

Source : Getz I., Lubart T. & Biele G. , p. 209

و نتيجة للتأثيرات التي أحدثتها أعمال Argyris يميّز عادة بين النوعين من التعلم بدرجة إقحام الفاعل في كل منهما:
التعلم بسيط الحلقة Apprentissage simple boucle / Single-loop كثير الحدوث في المنظمات و يؤدي إلى تعديل السلوك بهدف تجنب تكرار الأخطاء و التغذيات العكسية السالبة ، مثل أن يلاحظ المسؤول تجاوز ميزانية التنقلات للحدود المتوقعة ، فيقرر منع الرحلات في الدرجة الأولى لممثلي البيع ؛ أما التعلم ثنائي الحلقات Apprentissage double boucle / Double-loop فهو نادر الحدوث ، و يؤدي ليس فقط إلى تعديل السلوك و لكن تغيير صيغ التفكير و أنماط عمل المقرر و منظمته بالدرجة الأولى ، و مثال ذلك أن المسؤول عند ملاحظة تجاوز ميزانية التنقلات للحدود المتوقعة ، يتساءل عن مدى ضرورة هذه التنقلات أصلا و يبحث بالتالي عن سبل أخرى للإتصال مع الزبائن بالإعتماد مثلا على التكنولوجيات الجديدة للإتصال .

و بغرض استخلاص تصنيف لأنواع أنظمة التعلم التنظيمي حدّد Shrivastava بعدين متميّزين لأنظمة التعلم : البعد "فرد-منظمة" ، و بعد "التصميم التطويري" :

[249] ***L'apprentissage du changement de l'organisation : La perspective de la créativité*** , in Dedans – dehors . Les nouvelles frontières de l'organisation , pp. 205 – 217.

- البعد "فرد – منظمة" : ما دام الأفراد هم الفاعلون الأساسيون في عملية التعلم فإن دورهم في تطوير أنظمة التعلم يكتسي أهمية كبيرة ، إن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحويل معرفة الأفراد إلى قاعدة تنظيمية للمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات ، و بذلك فإن أنظمة التعلم تختلف من أنظمة تعتمد على شخص واحد إلى أنظمة عالية المشاركة ترتبط بالطريقة التي يتم بها مسار تقاسم المعارف .
- بعد "التصميم التطويري" Evolutionary Design : يمكن لأنظمة التعلم أن تنمو انطلاقا من ضوابط اجتماعية – ثقافية ، ممارسات تاريخية أو تقاليد إدارية للمنظمة ، و مع مرور الزمن يكتسب بعض الأفراد سلطة غير رسمية لاتخاذ القرارات النهائية كما هو الحال في المنظمات الكهلة ، لذلك تعتبر الضوابط الإجتماعية – الثقافية للإنسجام الجماعي ، المشاركة و الروح الجماعية بمثابة قاعدة للتعلم في المجموعات ، و في هذه الحالات لا يبذل مجهود إرادي لتصميم آليات التعلم في المنظمة ، و عليه أخذت أنظمة التعلم هذه إسم "أنظمة التعلم التطوّري" Evolutionary Learning Systems .

و يقابل هذا النوع من أنظمة التعلم نوع آخر يتمثل في مسارات تسيير معارف المؤسسة بالإعتماد على دوران و رسملة المعارف المتولدة عن استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات ، هذه الأنظمة مصمّمة و مستعملة لخدمة احتياجات خصوصية من حيث المعلومات و التعلم ، احتياجات محددة من طرف المسيرين أنفسهم ، و تسمى هذه الأنظمة بـ "أنظمة التعلم المصممة" Designed Learning Systems ، و من خصائصها الجوهرية ارتكازها الشديد على المعلوماتية (الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات Systèmes d'aide à la décision).

3 – التعلم التنظيمي و إدارة المعارف

هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي و إدارة المعارف باعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء و رسملة المعارف المتاحة و اكتساب أو إنتاج معارف جديدة ، و يؤكد F. Charue [250] أن الحديث عن التعلم التنظيمي يفترض وجود رسملة للمعارف في ذاكرة المنظمة و ذلك في قوله : "يوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة و تكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة" .

هذا البناء ينجز في عدة مواقع تشكل في مجموعها ذاكرة للمنظمة : الوسائل، الهياكل، الشبكات بالإضافة إلى الذاكرات الفردية ، فهذه كلها مواقع لتخزين المعارف في المؤسسة .

و لا ينبغي تصور الذاكرة التنظيمية كمخزن للمعارف الثابتة كما صوّرها أتباع الإتجاه السلوكي Cyert, March, Olsen, Levitt و غيرهم، و إنما، كما يعرفها M. Girod : "مخزن للمعارف و هيكل للإحتفاظ بها أو مسار مركب من ثلاث مراحل : اكتساب ، تخزين و استرجاع [251] .

---

[250] ***Les entreprise peuvent-elles apprendre*** ? , Cahiers du CRG N° 9 , 1992 pp. 3 – 12.
[251] Girod M. , ***La mémoire organisationnelle*** , in Revue Française de Gestion N° 105 , 1995 , pp. 30 – 42.

و من هنا يبرز الطابع الديناميكي للذاكرة التي توجد في حالة نشاط مستمر : إكتساب أو إنتاج المعارف ـ المعالجة ـ التشفير ـ التخزين ـ الإسترجاع ثم الإستغلال الذي يترتب عنه إما تطوير للمعرفة أو الإلغاء و الإستبدال .

هذه المعارف تكتسب عادة بالتكوين غير أن التعلم الأنجع هو الذي يتم بواسطة التجربة المباشرة ، لذلك يقال أن المعرفة تبنى ، و هو ما يتطلب تفاعلات مستمرة و مكثفة بين أعضاء المنظمة ، و بعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة تنمي المعارف بمبادرة من أفرادها و نتيجة للتفاعل الجاري داخل المجموعة .

و يرى I. Nonaka & H. Takeuchi أن "خلق معارف جديدة يعني حرفيا إعادة خلق المؤسسة و كل واحد من أعضائها بواسطة مسار شخصي و تنظيمي للتجديد الذاتي ، و لا يتعلق الأمر هنا بمسؤولية بعض الأشخاص المنتقين : مختص في البحث و التطوير ، التخطيط الإستراتيجي أو التسويق ؛ و إنما مسؤولية كل فرد في المنظمة" [252].

و قد قسم هذان الباحثان ، اقتداء بـ Polany ، كما أشرنا سابقا، المعارف إلى قسمين : المعارف الصريحة و المعارف الضمنية [253] ، و على هذا الأساس ميّزا بين أربعة أنماط لتحويل المعارف Les modes de conversion des connaissances :

أولا : المشاركة *La Socialisation*

هي مسار تفاعلي Processus interactif يبني أعضاء الفريق بواسطتها تمثلات و أشكال متقاسمة للتجارب ، و بذلك فإن المشاركة ترتكز على تقاسم التجارب و الخبرات ، و من أهم وسائل التقاسم الإجتماعات المتعلقة بالمشاريع في طور الإنجاز ، كما يتم التشارك في المعارف الضمنية بواسطة الملاحظة ، التقليد أو المحاكاة و الممارسة .

ثانيا : الإخراج *L'Extériorisation*

يتمثل في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة ، و يرتكز على الحوار ، التفكير الجماعي (تلاقح الأفكار/العصف الذهني Braistorming / Remue méninges) باستعمال النماذج و القياسات ...

ثالثا : التركيب *La Combinaison*

هو مسار يسمح للأعضاء بالتنسيق و التصريح عن معارفهم الخاصة بغرض صياغة معارف مشتركة ، و يجد هذا النمط جذوره في نظرية معالجة المعلومة ، و يتم تبادل المعارف بين الأفراد و تركيبها بواسطة الوثائق ، الإجتماعات ، المكالمات الهاتفية و الشبكات المعلوماتية للإتصال .

---

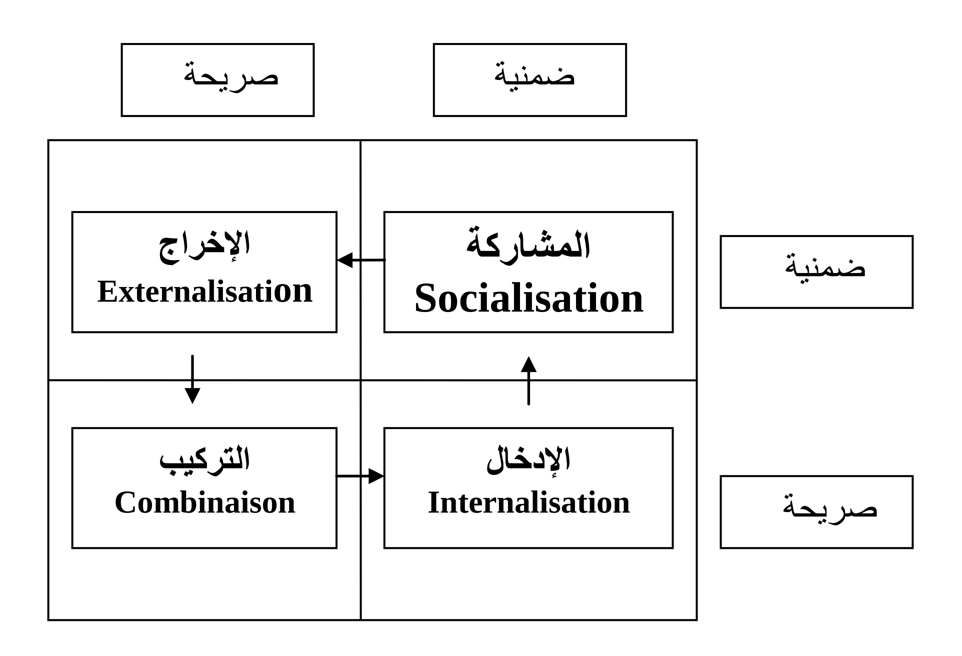
[252] Takeuchi H. & Nonaka I. , ***La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante***, éd. DE Boeck Université, Bruxelles 1997, p. 28.

[253] أوردنا تعريف هذين النوعين من المعارف في الصفحة 78 من المذكرة .

رابعا : الإدخال ***L'Intériorisation***

و يتمثل في تطبيق المعارف الصريحة لإثراء المعارف الضمنية الخاصة بالمستعمل ، و هو شديد الصلة بالتعلم التنظيمي ، و مما يسهل تحويل المعارف الصريحة إلى أشخاص آخرين: الوثائق و العروض الشفوية بالخصوص ، و بذلك فإن نمط الإدخال يرتكز على الوسائل التي تساعد بعض أعضاء المنظمة على الوصول إلى خبرات إلى أعضاء آخرين .

شكل (2-1) : تحويل المعارف حسب Nonaka & Takeuchi



المطلب الثاني
المنظمات المبنية على المعارف

بدخول العالم حقبة تاريخية جديدة تتّسم بتنامي أهمية المعلومات و المعارف ، لم تعد ثروات الأمم منحصرة في الموارد الطبيعية و لا الطاقوية و إنما برزت ثروة أخرى أكثر أهمية هي المعرفة ، و قد تأكدت هذه الحقيقة ابتداء من مطلع الثمانينات نتيجة التفوق الباهر الذي حققه اليابان الخالي تقريبا من الموارد الطبيعية و لكنه يحتل اليوم المرتبة الثانية في العالم من حيث القوة الصناعية .

عبّر J. Brilman عن هذا التحوّل بقوله : "*منذ قرن مضى كانت المؤسسات تتموقع قرب مناجم الفحم أو الحديد أو بالقرب من الموانئ ، و منذ عشرين عاما أصبحت هذه المؤسسات تحوم حول ألمع الجامعات التي تمدها بالمادة الأولية الفعلية و الأساسية : الرجال و النساء الأكفاء و المكوّنين تكوينا جيّدا ، و الملمّين بأحدث التكنولوجيا و القادرين على التعلم*" [254] .

---

[254] Brilman J., *" **L'entreprise réinventée** "* , p. 195.

1 – تعريف المؤسسة التعليمية

إن الحركة الدؤوبة التي أشرنا إليها في المطلب السابق و المتمثلة في اكتساب و إنتاج المعارف و تخزينها و نشرها و استرجاعها عند الحاجة ، هي الفارق الجوهري بين المؤسسة التعليمية و غيرها من المؤسسات.

و قد أخذت هذه المؤسسة عدة تسميات تفيد نفس المعنى : "المؤسسة التكوينية" Entreprise Formatrice ، "المؤسسة التأهيلية" Entreprise Qualifiante ، و غيرهما [255] .

و يعرف J. Brilman المؤسسة التعليمية بقوله : هي تلك التي تسهر على "تحسين معارف و كفاءات أعضائها ، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار و يتحول لبلوغ أهدافه" [256] .

و أورد المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين CNPF التعريف التالي : "هي مؤسسة تنتظم بشكل يسمح لأجرائها باكتساب و تنمية كفاءاتهم في الوضعية المهنية باستمرار" [257].

و يذكر Brilman مجموعة مواصفات تميّز المؤسسة التعليمية :

- الرغبة في التحول إلى "منظمة ذكيّة" أي قادرة على التعلم و تنمية قدراتها المستقبلية أحسن من منافسيها .
- ممارسة اليقظة التكنولوجية و الإستراتيجية ، الإنصات للزبائن و تقييم الأداء التنافسي Benchmarking.
- يمارس المديرون فيها التفكير بطريقة نظمية Systémique من خلال ملاحظة سير المؤسسة كنظام .
- تحسن مراكمة Accumulation معارفها و خبراتها بالوسائل التقنية الملائمة ، و تضعها في متناول أعضائها .
- تضع استراتيجية تنمية مواردها البشرية في قلب سياستها العامة .
- تخلق مناخا مشجعا للأفراد على التعلم و تنمية إمكانياتهم (يتخذون المبادرات ، ينمون ذكاءهم ... إلخ.) .
- تعرف كيف تتحالف مع منظمات أخرى للإستفادة من خبراتها و سد نقائصها . [258]

و يحدد Jean-Claude Tarondeau المواصفات الأساسية للمؤسسات التعليمية في : المرونة ، التفتح ، الإستقلالية و القدرة على الإندماج [259] .

---

[255] CNPF , op. cit. Tome 5 p. 22
[256] Brilman op. Cit. P. 196.
[257] CNPF op. Cit. Tome 5 p. 22
[258] Brilman , op. cit. p. 196 – 197.
[259] Tarondeau J.C. ; "***Le management des savoirs***" , p. 94.

2 – مزايا المؤسسة التعليمية

يسمح التعلم للمنظمة بالبقاء دوما نشطة و قادرة على مواجهة التحديات ، إن الأفراد يشيخون أو يغادرون المؤسسة لشتى الأسباب ، و لكن المنظمة التعليمية تبقى دوما محافظة على قدراتها و لا تتأثر بالحركيات الفردية ، ما دامت محافظة على الخبرات و المهارات و المعارف اللازمة لنشاطاتها .

كما يجعل التعلم المنظمة في حالة يقظة مستمرة ، واعية و مدركة لما يكتنف نشاطاتها من تغيّرات ، و قادرة على تنمية قدرات خاصة للإستكشاف المبكّر و المعالجة المواتية للتغيّرات .

و يذكر Rose – Dieng Kuntz مجموعة امتيازات استراتيجية يمكن تحقيقها في كنف المؤسسة التعليمية :

- تحسين تقاسم المعارف و ضمان العمل التعاوني بين أعضاء المؤسسة ؛
- ترويج و نشر أحسن التطبيقات في المؤسسة ؛
- تحسين تعلم و إدماج الموظفين الجدد ؛
- تجنّب إضاعة الخبرات و المهارات و الحفاظ على المعارف السابقة لإعادة استخدامها ؛
- تحسين جودة المشاريع و الإبتكار ؛
- تحسين العلاقة مع المحيط الخارجي (زبائن ، موردين ، منافسين ...) و التوقع المسبق لتطوره ؛
- القدرة على التفاعل مع الأحداث غير المنتظرة و إدارة الحالات المستعجلة أو المتأزمة [260] .

و كمثال عن المؤسسات التعليمية أورد J. Brilman حالة Motorola [261] التي اعتمدت في حربها الإقتصادية أسلحة من قبيل : التكيّف السريع مع رغبات الزبون ، القابلية للتكيّف , الإبداع ... ؛ و حددت كهدف استراتيجي ضرورة التعلم مدى الحياة ، مما جعلها تنفق 4 % من كتلتها الأجرية على التكوين ، و تخصص لكل عامل :

– تكوين ميداني أثناء أداء المهام أو الوظائف

– أكثر من 40 ساعة تكوين رسمي في العام .

و قد تبيّن لدى Motorola أن مردودية التكوين تقدر بـ 30 $ لكل دولار واحد ، مما دفعها إلى إنشاء جامعتها الخاصة Motorola University .

---

[260] Kuntz R.D., ***Panorama: Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*** , projet ACACIA, INRIA, 2002 disponible sur www.inria.fr/acacia

[261] نقلا عن Kelly K & Burrows P. , "***Motorola : Training for the millenium***" , Business Week , 28 mars 1994

لذلك تحرص العديد من المؤسسات على تعلم أفرادها بتوفير كل الوسائل اللازمة ، "فشركة Hewlett-Packard للإلكترونيات مثلا تمنح مستخدميها حاسبا إلكترونيا لكي تمكنهم من الوصول إلى دورات على شبكة الويب . و في شركة Nokia ، تصبح عملية التعلم بشكل متزايد هي مسؤولية الموظف الفرد . و توفر الشركة بيئة مساعدة تفضي إلى التعلم . و يمكن للعمال فيها التجريب و التعلم دون خوف من العقاب على ارتكاب الأخطاء" [262] .

---

[262] مكتب العمل الدولي : ***التعلم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف*** , ص 87 .

الفصل الثالث

رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمجتمع

لا يقتصر تأثير الكفاءات و المعارف على الفرد و المؤسسة فحسب بل يمتد إلى تعظيم الرفاه الإنساني و تحقيق التنمية الدائمة للمجتمع .

و لقد أثبت الواقع المعاش بما لا يدع مجالا للشك أن الثروات المادية (طبيعية كانت أو غيرها) لا تساهم في تنمية المجتمع إلا إذا رافقتها ثروة أخرى أهم بكثير هي ثروة الكفاءة و المعرفة، و أضحت هذه الحقيقة معتقدا واسع الإنتشار مما دفع البنك العالمي إلى تخصيص تقريره السنوي للتنمية في العالم للعام 1998 – 1999 لموضوع "***المعرفة في خدمة التنمية***" ***Le Savoir au service du développement*** ، و توالت عقب ذلك مجموعة كبيرة من الدراسات و الأبحاث مؤكدة أهمية "إقتصاد المعرفة" ***L'économie du savoir*** و مبرزة علاقته بالتنمية الدائمة .

لذلك يقترح هذا الفصل تناول دور الكفاءات و المعارف في التنمية الإقتصادية (المبحث الأول) ، بعدها نلقي نظرة سريعة على بعض الممارسات الدولية في مجال تنمية الكفاءات (المبحث الثاني) .

المبحث الأول
دور الكفاءات و المعارف في التنمية الإقتصادية

حظي موضوعا النمو و التنمية الإقتصاديين بعناية كبيرة منذ منتصف القرن الماضي، و تزخر المكتبات حاليا بأعداد كبيرة من المؤلفات و الدراسات المتعلقة ببحث عوامل النمو و أسباب التخلف، غير أن التحولات الجذرية التي عرفتها المرحلة الراهنة قلبت الكثير من المعايير و القيم السائدة و استدعت إعادة نظر شاملة في الكثير من المفاهيم و على رأسها مفهوم التنمية .

فقد أدى فشل السياسات التنموية إلى إفقاد نظريات التنمية للمصداقية التي اكتسبتها خلال فترة الستينات و السبعينات لأسباب و ظروف معينة ، إرتبط جلها بالصراع الإيديولوجي الدائر رحاه آنذاك بين القطبين العملاقين .

و تأكدت بذلك حقيقة واحدة عبّر عنها الأستاذ مالك بن نبي صراحة في 1970 بقوله : " *في منطق هذا العصر لا يكون إثبات صحة الأفكار بالمستوى الفلسفي أو الأخلاقي، بل بالمستوى العملي : فالأفكار صحيحة إذا هي ضمنت النجاح .* ...

" إن الرؤية الإقتصادية الحالية للعالم تقدّم صورة أكثر دقة عن وضع البلاد [المتخلفة] حينما نقارن تطورها بتطور بلاد أخرى منذ ربع قرن .

" و من المؤكد أن بعضا منها كأندونيسيا قد انطلقت غداة الحرب العالمية الثانية بأفضل شروط السباق لما توفر لديها من موارد طبيعية هائلة ، لكنها اليوم متخلفة جدا إذا قسناها ببلاد كاليابان و ألمانيا التين انطلقتا في سباقهما بالأسوأ من الشروط. و بمعنى آخر . و لن نمل التكرار . فالمسألة ليست مسألة وسائل و إنما مسألة مناهج و أفكار " [263] .

المطلب الأول
منعطف الإقتصاد العالمي
في مطلع القرن الحادي و العشرين

1 – ملامح المرحلة الجديدة

في تقديمه للطبعة الفرنسية لكتاب L' Economie mondialisée للكاتب الأمريكي Robert REICH ، يحدد Daniel Temam ملامح المنعطف الكبير الذي تعبره الإقتصادات الوطنية باتجاه الإندماج العالمي ، بقوله : "إن القوى العالمية الضاغطة على الإقتصاديات الوطنية بدأت آثارها تبرز للعيان ، نذكر من بينها : الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري بالنسبة لرأس المال المادي ، التأثير المتنامي للتعليم و المعارف التقنية ، المنافسة الشديدة الكثافة بين الأمم لاستقطاب الإستثمارات المباشرة ، الإلغاء التدريجي للحدود الإقتصادية القطرية و فقدان السيادة الوطنية التي بدأت تنجم عن ذلك ، و فارق المداخيل الذي يزداد اتساعا بين أقلية جد ثرية و باقي السكان العاملين " [264] .

و تحت عنوان "لماذا يزداد الأثرياء ثراء و الفقراء فقرا ؟" يصوّر R. Reich نتائج التحولات في انقسام أفراد المجتمع إلى ثلاث طوائف تركب كل طائفة سفينة خاصة بعد أن كان الجميع يمتطون نفس السفينة :

– السفينة الأولى . السريعة الغرق . تحمل على متنها العمال الروتينيين ؛

– السفينة الثانية ، البطيئة الغرق نسبيا ، تحمل أعوان المستخدمين (العمال غير الدائمين) ؛

– أما السفينة الثالثة التي تحمل مستعملي الرموز Les manipulateurs de symboles فإنها مرشحة للنجاة من الغرق ، بسبب تزايد الطلب العالمي على أفكارهم الجديدة كلما استمرت سفينتهم في السير السريع و السهل ، و من بين الفئات المشكلة لهذه الطائفة يذكر Reich : العلماء و الباحثين ، المحامين و رجال البنوك المختصين في المضاربات المالية و المهندسين، فهؤلاء جميعا يبيعون أفكارا و استشارات لشبكات المؤسسات العالمية في شتى المجالات [265] .

---

[263] مالك بن نبي : ***مشكلة الأفكار*** , ص . 111 – 113 .

[264] REICH R. , *" **L'économie mondialisée** "* , p. 9.

[265] Op. Cit. P.191 – 199.

إن هذا التحول أو الإنتقال من إقتصاد تقليدي يعتمد أساسا على الموارد المادية و أسلوب الإنتاج المكثف إلى اقتصاد جديد مبني على المعارف و الكفاءات و الإنتاج المضبوط أو المرشد ، هو السمة الأساسية للمنعطف الحالي الذي يعبره الإقتصاد العالمي ، و هو ما يتطلب من الدول و المجتمعات التسلح بعقلية جديدة تتجاوز المفاهيم المترسبة منذ بدايات النموذج التنموي الرأسمالي الذي يرى في تراكم رأس المال أداة النمو الإقتصادي بامتياز ... عقلية متفتحة على التعلم و اكتساب الكفاءات اللازمة لخوض غمار الحرب الكونية الثالثة (الحرب الصناعية كما يسميها G. Cohen [266]).

2 – المقومات الجديدة للتنمية

أكّد تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI للعام 2002 – 2003 على أن "نظريات التنمية تؤكد الآن خصوصا على الإبتكار ، التغيير التكنولوجي و عوامل أخرى غير مادية بنفس درجة تأكيدها على تراكم رأس المال"[267] ، و أن تحسين الإنتاجية ، تحقيق تكافؤ الفرص و القضاء على الفقر يقتضي تمكين الجميع من حيازة الأصول المولدة للثروات ، خاصة بفضل التعليم ، الأداة الأساسية و الضرورية لاكتساب المعارف و استغلال الإمكانيات الجديدة .

و قد أثبتت تجارب حديثة أهمية المراهنة على التعليم و تكوين رأس المال البشري في إحداث قفزات تنموية نوعية ، حيث يعزى جانب كبير من النمو المثير للإنبهار الذي شهدته بلدان شرق آسيا ، و الذي يطلق عليه البعض وصف المعجزة ، إلى التراكم الكبير لرأس المال البشري ؛ و في سياق تساؤله عن مصادر نجاح دول شرق آسيا يجيب John PAGE [268] بقوله : "أدت السياسات التعليمية التي اهتمت في المقام الأول بالتعليم الإبتدائي و الثانوي إلى توليد زيادات سريعة في مهارات القوة العاملة" ، و يضيف قائلا : "بدأت بلدان شرق آسيا نموها السريع بمزية تعليمية تفوقت بها على اقتصادات البلدان النامية الأخرى ، و عملت على المحافظة على هذه المزية عن طريق سياسات واضحة للإستثمار في التعليم الأساسي ... و قد تركّز الإنفاق العام على التعليم الإبتدائي و الثانوي ...و استخدمت الإعتمادات المالية المحدودة المخصصة للتعليم فيما بعد المرحلة الثانوية ، أساسا لتعليم العلوم و التكنولوجيا (بما في ذلك الهندسة) ... و قد لجأت بعض هذه الإقتصادات أيضا إلى استيراد الخدمات التعليمية على نطاق واسع ، و لاسيما بالنسبة للمجالات التي تتطلب مهارات متخصصة".

يضاف إلى ذلك عوامل أخرى ساهمت هي أيضا في تحقيق هذا النجاح : استيعاب التكنولوجيا الأجنبية ، تطبيق سياسات صناعية انتقائية و تشجيع النمو السريع للصادرات .

و حدّد تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (2002 – 2003) عناصر النجاعات الصناعية كالتالي [269]:

---

[266] Gerard Simon COHEN , " ***De la guerre industrielle*** ", éd. Dunod , Paris 1991.

[267] ONUDI , op. cit. p. 111.

[268] "***معجزة بلدان شرق آسيا : بناء أساس للنمو***" , مجلة التمويل و التنمية , مارس 1994 ص 2 – 5 .

[269] ONUDI, op. cit. p. 39 – 45.

- ***الكفاءات*** : "لقد كانت الكفاءات دوما ذات أهمية بالنسبة للنجاعة الصناعية ، غير أن دورها أصبح أساسيا أكثر فأكثر بسبب انتشار الإقتصاد غير المرئي و ارتفاع نسبة المعلومات ضمن محتويات النشاطات الصناعية".
و نظرا لغياب معلومات دقيقة عن مخزونات الدول من الكفاءات ، اعتمد في تقييم و تصنيف الدول ذات الكفاءات العالية على معايير غير منضبطة مثل نسب التسجيل في المؤسسات التعليمية ، كما أقدم على ذلك Harbison & Myers في اعتبار نسب التسجيل في مؤسسات التعليم الثانوي و الجامعي كمؤشرات ناجعة للكفاءات ، على أساس أن الصناعة الحديثة تتطلب مستويات تعليمية عالية".
- ***المجهود التكنولوجي :*** "المجهود التكنولوجي هو عنصر محدّد للتنمية الصناعية ذو أهمية أساسية حتى بالنسبة للدول التي بدأت تصنيعها بشكل متواضع ... و على الدول التي تستورد التكنولوجيات أن تبادر بالتعلم الإرادي بغية التحكم في التكنولوجيات و تطويعها للظروف المحلية ، و كلما كانت التكنولوجيا متقدمة و معقدة كلما كان مجهود التعلم المطلوب أكبر" .
- ***الإستثمار الأجنبي المباشر :*** تشكل هذه الإستثمارات وسيلة هامة لنقل الكفاءات ، المعارف و التكنولوجيات للدول النامية و تحدّد بذلك النجاعات الإقتصادية بطريقة مباشرة .
- ***دفع المستحقات و حقوق استغلال البراءات و الرخص بالخارج :*** تسمح هذه الدفوعات بقياس المشتريات لأغراض تجارية من المعارف التقنية ، البراءات ، الرخص و المخططات أي استيراد التكنولوجيا في شكل مختلف عن المساهمة.
- ***الهياكل القاعدية الحديثة :*** المعطيات المتعلقة بالهياكل القاعدية الحديثة لاسيما تلك المتمثلة في تكنولوجيات الإعلام و الإتصال ، تعتبر سهلة التجميع ، و بالتالي يمكن اتخاذها كمؤشر للنجاعة الصناعية ، و تتعلق هذه المعطيات بالخطوط الهاتفية ، الهواتف النقالة ، الحواسب الشخصية و مواقع الأنترنت.

3 – المعارف في خدمة التنمية

يؤكد تقرير التنمية في العالم للعام 1998 – 1999 الصادر عن البنك العالمي و المخصص لموضوع "المعرفة في خدمة التنمية" أن " *اتخاذ التدابير الموجهة نحو تطوير المهارات و تشجيع حركة المعلومات الإجتماعية – الإقتصادية ، يحسّن ظروف الحياة للشعوب بأشكال متعددة ، بغض النظر عن رفع المداخيل ، إن المعرفة الجيّدة بقوانين التغذية يمكن أن تساهم في صحة جيّدة ... و كذلك معرفة كيفية الوقاية من مرض الأيدز يمكن أن يحمي ملايين البشر من الإصابة بهذا المرض الفتاك و ينقذهم من الموت المبكر ، و شفافية المعلومات حول التلوّث الصناعي يمكن أن يترجم بمحيط نظيف و غير مضر ...و باختصار يمكن القول أن المعرفة تسمح للأفراد بالتحكم في مصائرهم و تحديد مستقبلهم* " (270) .

و أورد التقرير مثالا بارزا عن مساهمة المعرفة في التنمية الإقتصادية حيث تعرض لمشروع "الثورة الخضراء" المتمثل في الحصول و الإستغلال الواسع للبذور المنتقاة بغية تحسين الإنتاجية الفلاحية.

---

[270] Banque Mondiale , ***Rapport sur le développement dans le monde . Le savoir au service du développement,*** 1998 – 1999 (Résumé) p. 2 .

غداة الحرب العالمية الثانية شرع بعض الباحثين في العالم كله ، و خلال عدة سنوات ، بإنتاج و نشر معارف فلاحية جديدة ، بمشاركة هيئات مختلفة ، و تمخّض ذلك عن مضاعفة مردود الزراعات الأساسية في أمريكا اللاتينية و آسيا منذ بداية الخمسينات . و قد كانت الزيادة الإجمالية لإنتاج القمح و الذرة و الأرز في الهكتار الواحد مذهلة جدا ، و ترتب عن ذلك ارتفاع في المداخيل, انخفاض أسعار المواد الغذائية و مضاعفة الطلب على اليد العاملة [271] .

و في نفس السياق أكّد تقرير المكتب الدولي للعمل المذكور آنفا على الإرتباط الوثيق و الثابت بين النمو الإقتصادي و التنمية الإجتماعية للبلدان من جهة ، و الإستثمارات الكبيرة في مجالي التعليم و التكوين من جهة ثانية ، فالبلدان ذات الدخول المرتفعة هي كذلك البلدان التي يوجد فيها العمال الأكثر تعليما،... و يعتبر زهاء 93 % من السكان البالغين في بلدان الدخل المرتفع أشخاصا ملمّين بالقراءة و الكتابة . و على العكس من ذلك في (البلدان الأقل نموا)".

و يضيف التقرير أن "تنمية و تدريب الموارد البشرية تسهم في تحسين الإنتاجية في الإقتصاد و الحد من عدم تناسب المهارات في سوق العمل و تشجيع قدرة البلد التنافسية على المستوى الدولي ...".

"و فضلا عن أي اعتبارات اقتصادية يفيد التعليم و التدريب المجتمع ، و تعزز تنمية و تدريب الموارد البشرية القيم الأساسية للمجتمع من إنصاف و عدالة و مساواة بين الجنسين و عدم التمييز و مسؤولية اجتماعية و مشاركة الجميع في الحياة الإقتصادية و الإجتماعية " [272].

و تعتبر اليابان من بين الدول التي تفطنت مبكرا إلى أهمية التعليم و تنمية الموارد البشرية في إحداث التفوّق الإقتصادي و اكتساب القدرة التنافسية في مواجهة عمالقة العالم ، و هي تأتي في الرتبة الثانية عالميا بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث عدد الحاصلين سنويا على البكالوريا: أكثر من 90% من الشباب الياباني يتحصّلون على البكالوريا كل سنة ، و يلتحق 37 % منهم فقط بالجامعة بينما يتوجّه الباقون إلى الحياة المهنية [273].

إن النظام التربوي الياباني يضمن للطلبة تكوينا عاما و يمنحهم كفاءات غير متخصصة ، بينما تتولى المؤسسات الإقتصادية تكوين العمال مدى حياتهم المهنية لتصنع منهم كفاءات خصوصية على طراز "Toyota – men" أو "Mitsu – men" ... [274] .

و يلعب نظام التأمين في اليابان دورا هاما حيث خصّص حسابا من أجل "تنمية القدرات المهنية للعمال" ، و يموّل مؤسسات التكوين و يقدّم المساعدة المالية لبرامج التدريب المصرّح بها في القطاع الخاص . و يحدد قانون تعزيز تنمية الموارد البشرية

---

[271] Op . cit . p. 4 – 5 .

[272] مكتب العمل الدولي : مرجع سابق , ص 7 – 8 .

[273] Brémond J. & al., " ***L'économie du Japon*** " p.81.

[274] Op. Cit. P. 91.

لعام 1985 قواعد و معايير الأهلية للتدريب المموّل من نظام التأمين ... و تدير إدارة تنمية القدرات المهنية هذا الحساب و تقدم للشركات الصغيرة إعانات و منحا للتكوين الداخلي و الخارجي المتواصل للموظفين (275).

هذه السياسات و التدابير البالغة الأهمية في مجال الإعتناء بتكوين المهارات و تنمية القدرات البشرية مكنت لليابان – و لو جزئيا – من تحقيق قفزتها العملاقة في مجال النمو الإقتصادي رغم تأخّر انطلاقتها مقارنة بباقي الدول المصنّعة حسب تأريخ W.W. Rostow في كتابه الشهير Les étapes de la croissance économique .

المطلب الثاني
توظيف القدرات البشرية
كشرط أساسي لتحقيق النمو الإقتصادي

كل المجهودات المبذولة في سبيل تكوين و تنمية القدرات البشرية تظل دون جدوى إذا لم تحسن الأنظمة توظيف هذه القدرات و استغلال الطاقات البشرية بشكل فعّال ، و قد لاحظ تقرير برنامج الأمم المتحدة للإنماء حول التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 أن انخفاض كفاءة إستخدام رأس المال المادي و البشري قد أفضت إلى أداء متقلب و غير منتظم و إلى كساد خلال الثمانينات حتى أطلق عليه العقد الضائع .

و لعل أهم القضايا التي تلفت الإنتباه في هذا السياق هي الهجرة المنتظمة للكفاءات و الأدمغة من الدول النامية عموما باتجاه الدول الغربية ، أو ما يمكن التعبير عنه بالنزيف الحاد (1) شروط إنتاج المعرفة و استخدامها بفعالية (2) و أخيرا كفاءة رأس المال البشري (3).

1 – هجرة الكفاءات أو النزيف الحاد

تشكل ظاهرة "هروب الأدمغة" Fuite des cerveaux أو هجرة الكفاءات خطرا مهددا لمستقبل المجتمعات النامية و خسارة مزدوجة لها من حيث أولا النفقات التي تحمّلتها في تكوين هذه الكفاءات ، و ثانيا من حيث نقص الإستفادة منها Le manque à gagner .

و تعاني المجتمعات العربية هذه الظاهرة بحدّة أكبر لدرجة أنه يمكننا وصفها بالنزيف ، لما يترتب عنها من إهدار لإمكانيات الأمة و إفشال لمقوماتها الأساسية في النهوض و استعادة النمو .

---

[275] Asian Development Bank , Undated . ***Skills promotion funds***
نقلا عن تقرير : ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعارف*** ص 72 .

قدّر تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 عدد الكفاءات العربية عالية التأهيل التي تعيش خارج البلدان العربية بأكثر من مليون ، يتواجد معظمهم بمنطقة منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OCDE ، و قد تصاعدت هذه الهجرة لاسيما في الربع الأخير من القرن الماضي .

و بدون الخوض مطوّلا في أسباب تنامي هذه الظاهرة و التي لا يمكن عزلها عن الظروف السياسية و الإقتصادية في البلدان العربية ، ينبغي التأكيد على أنها سوف تزداد حدة كما يتوقع ذلك الأستاذ ييرجي شيريميتا بقوله : "سيتعين على الدول و المجتمعات أن تتنافس على العاملين المتعلمين تعليما عاليا و المتمتّعين بمهارة عالية ، و هذا سيعكس علاقة أخرى : هي العلاقة بين الدولة و جزء كبير من مواطنيها. فما تقدمه دولة الصالح العام على مضض ربما لم يعد كافيا لإقناع الناس بالإستقرار و دفع الضرائب و تربية و تنشئة الأسر في بلد أو إقليم معين . و قد يكون العالم في مرحلة تحول من واقع يقوم على ما تقدمه دولة الصالح العام إلى واقع يقوم على الحق في دولة "صالحة للعيش فيها" [(276)].

سوف تزداد إذن حدة هذه الظاهرة في المجتمعات العربية ما لم تتحول هذه المجتمعات إلى ***دول صالحة للعيش فيها*** ، و ما لم يتم "تعطيل الآليات الأساسية التي تؤدي لنشوء ظاهرة هجرة الكفاءات عبر تخليق دور فعال لهم في البلدان العربية ، محقق للذات ، و ممكّن من مستوى معيشة كريم " [(277)] .

2 – إنتاج المعرفة و استخدامها بفعالية

يمثل اكتساب و إنتاج المعرفة مؤشرا هاما على مدى تطوّر المجتمع و نمو إقتصادياته ، بحكم أن المعرفة –كما أسلفنا – هي العنصر الأساسي للإنتاج و المحدد الرئيسي للإنتاجية ، "و على هذا الأساس ، فإن قلة المعرفة و ركود تطورها ، يحكمان على البلدان التي تعانيهما بضعف القدرة الإنتاجية و تضاؤل فرص التنمية ، حتى أن فجوة المعرفة و ليس فجوة الدخل أصبحت تعد المحدد الرئيسي لمقدرات الدول في عالم اليوم" [(278)] .

و تتمتع الدول النامية ، و المنطقة العربية ، بقدرات قائمة و كامنة تمثل مصادر قوة لم يتم الإنتفاع بها على نحو كاف ، و تعتبر تنمية هذه القدرات و استخدامها أمرا مهما للنمو ، كما أنه مهم لتحقيق أهداف التنمية الشاملة ، فمثلا يعتبر وجود يد عاملة مؤهلة و مدرّبة مسألة ضرورية لتعزيز القدرة على المنافسة و جذب الإستثمار ، و تلبية الإحتياجات المتعددة للقطاع الخاص ، الوطني و الأجنبي [(279)] .

و لتحقيق هذه الغاية المنشودة يتعيّن على الدول المعنية تبنّي استراتيجية شاملة تتضمن :

---

[276] تقرير برنامج الأمم المتحدة للإنماء حول ***التنمية الإنسانية العربية للعام 2002***, ص 66 .
[277] نفس المرجع ص 69 .
[278] نفس المرجع ص 17 .
[279] نفس المرجع ص 92 .

- تحقيق المواءمة بين مخرجات نظام التعليم و احتياجات سوق العمل المتغيّرة ، و لتأمين ذلك يتعيّن أن يوفر القطاع العام مرافق تعليمية جيّدة و مناهج تلبي احتياجات سوق العمل ، إضافة إلى توفير البيئة التنظيمية و المعايير التي تمكن مرافق القطاع الخاص من سد الفجوات الرئيسية من خلال التكوين المهني ، و التدريب في مواقع العمل و تنمية المهارات الأخرى المتصلة بالعمل .
- إستغلال رأس المال الفكري لإنتاج المعرفة و تطبيقها ، و يعتمد تنشيط النمو المستند إلى المعرفة على التطبيق المنتج لها و على استعمال المعرفة التي تعزز التنمية الحيوية و التغيير الإيجابي .
- إدماج العقول المهاجرة كمصادر للمعرفة ، بحكم الخبرة الغنيّة و المتنوّعة التي اكتسبوها خلال عملهم في الخارج و التي تمكنهم من توفير المهارة الفنية و الأفكار المبدعة و فرص الإستثمار[280] .

3 – كفاءة رأس المال البشري

يشكل انخفاض إنتاجية الفرد في البلدان النامية تحديا خطيرا ، حيث أدى ، إضافة إلى ضعف رأس المال المادي ، إلى تقييد النمو في معظم هذه البلدان على نحو خطير.

وفقا لبيانات البنك العالمي (تقرير التنمية في العالم 1998 – 1999) فإن الناتج القومي الإجمالي للعامل في البلدان العربية على سبيل المثال .كان أقل من نصف مثيله لبلدين ناميين اتخذا كمقياس للمقارنة ، و هما كوريا الجنوبية و الأرجنتين .

كما أظهرت تقديرات البنك العالمي أن الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج في منطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيا شهد انخفاضا مستمرا بلغ – 0.2 % سنويا خلال الفترة الممتدة من 1960 إلى عام 1990 ، بينما كانت تتصاعد بسرعة في مناطق أخرى من العالم .

و يفسر تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 هذا الإنخفاض النسبي في النمو و الإنتاجية بكون البلدان العربية تتخلف عن البلدان سريعة النمو في تكوين رأس المال البشري (مقاسا بمتوسط سنوات التعليم) . و المقارنة مع ثلاثة من النمور الآسيوية (هونغ كونغ و كوريا الجنوبية و تايوان) تظهر العديد من الأمور ، ففي عام 1960 كان متوسط ناتج الفرد في البلدان العربية أعلى من مثيله في بلدان النمور الثلاثة و بالمقابل كان متوسط سنوات التعليم للفرد في النمور الثلاثة أعلى منه في البلدان العربية بنحو ثلاث سنوات ، و لقد تضاعف هذا الفارق إلى ست سنوات خلال الفترة 1960 – 1992 . و الأمر كذلك فلا غرابة أن يهبط الناتج للفرد في البلدان العربية إلى أقل من نصف مثيله في كوريا الجنوبية ، بعد أن كان يتجاوزه في بداية الفترة [281] .

---

[280] نفس المرجع ص 92 (بتصرف)
[281] نفس المرجع ص 84 .

و يؤكد الباحثان جورج توفيق العبد و حميد رضا داودي في دراستهما "تحديات النمو و العولمة في الشرق الأوسط و شمال افريقيا" [282] على أن انخفاض أداء النمو في المنطقة العربية مرده إلى عدة عوامل من بينها :

- ***انخفاض الإنتاجية :***

النمو المنخفض أو السالب للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ، أي كفاءة استخدام عوامل الإنتاج مثل رأس المال المادي و العمالة في تحقيق النمو ... و يتعين على صانعي السياسات في هذه المنطقة التركيز على تحسين أنماط الحكم و الإدارة و نوعية المؤسسات و الإستثمار في رأس المال البشري و إرساء بيئة متوافقة مع السوق و مناخ سياسي سلمي ، حتى يتسنى تغيير مسار المعدل المنخفض و السالب لنمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في المنطقة .

- ***إفتقار النظام التعليمي للكفاءة و تكافؤ الفرص :***

من المسلم به عموما أن النمو ، و بالتأكيد ارتفاع مستوى المعيشة ، يكون استمرارها أرجح في وجود قوى عاملة متعلمة تستطيع تطوير مهاراتها و تنفيذ الأفكار الجديدة. و تفيد الأبحاث الحديثة بأن البلدان التي تبدأ بإنتاجية منخفضة و بقوى عاملة أكثر تعلما تستطيع تضييق فجوة الدخل الفردي بينها و بين البلدان الأكثر ثراء بسرعة أكبر من البلدان ذات القوى العاملة الأقل تعلما . و قد تبيّن أيضا أن إسهام الإستثمار الأجنبي المباشر في النمو يزداد كلما كانت القوى العاملة أكثر تعلما .

المبحث الثاني
السياسات الدولية و التعاون في مجال الكفاءات

تتركز العناية بتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية بشكل خاص في عدد من الدول : أوربا ، الولايات المتحدة الأمريكية , اليابان و كندا ، بالإضافة إلى الدول حديثة التصنيع في شرق آسيا ؛ و هي دول قطعت أشواطا معتبرة في هذا المجال ، مما يحتم على باقي الدول الإستفادة من تجاربها و الإقتباس من خبراتها، كما يفرض على المنظمات الدولية العاملة في هذا المضمار التفكير في إرساء دعائم التعاون الدولي و تقاسم الخبرات و المعارف في مجال التعليم و تنمية المهارات ، الأمر الذي من شأنه أن يعود بالنفع و الفائدة على جميع الدول المشاركة .

لهذا السبب ارتأينا تخصيص هذا المبحث لدراسة بعض التجارب الدولية في مجال تطوير الكفاءات (المطلب الأول) و المساعي الرامية إلى مدّ جسور التعاون و التبادل بين الدول في هذا الشأن (المطلب الثاني).

---

[282] إصدار صندوق النقد الدولي , 2003 .

المطلب الأول
السياسات الدولية المتعلقة بتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية

تهدف سياسات و أنظمة التعليم و التكوين و تدريب المهارات إلى مواجهة العديد من التحديات التي تعترض المجتمعات البشرية في مضمار التحول و النمو الإقتصاديين ، و يأتي على رأس قائمة الإهتمامات توفير مناصب الشغل الكافية لامتصاص أكبر قدر ممكن من البطالة ، غير أن العقبة الكأداء التي تعترض ذلك لا تتمثل فقط في مستوى النشاط الإقتصادي و إنما في المطابقة بين نظام التكوين و احتياجات الإقتصاد ، هذه الوضعية تتجسد في انعدام التوازن الفضيع و المنتشر كثيرا بين طلب و عرض العمل بسبب عدم مطابقة مستويات التكوين للإحتياجات الواقعية للنشاطات المهنية .

1 – التكوين المهني و ديناميكية النظام التربوي في البلدان الأوربية

إنشغال أساسي استحوذ على اهتمامات واضعي السياسات التكوينية في أوربا هو نشر نموذج "المرونة الإنتاجية" مع اختلاف في أنماط تطبيقه من دولة لأخرى مرده إلى العوامل التالية :

- خصائص النظام التربوي الوطني بالنظر إلى التكوين المهني , مكانته و تنظيمه ؛
- وضعية سوق العمل ، الذي تنعكس ضغوطاته على عرض و طلب العمل على المستويين الكمي و النوعي ؛
- طبيعة العلاقة بين التكوين و الشهادات من جهة و تسيير المناصب و اليد العاملة من جهة أخرى [283] .

و قد أصدر مركز Céreq دراسة بعنوان : La formation professionnelle initiale et continue en Europe بتنسيق F. Aventur & M. Mobus [284] نقتبس منها الحالات التالية :

أولا : المملكة المتحدة Le Royaume Uni

إلى غاية نهاية الثمانينات كانت غالبية الشباب البريطاني المتخرج من الدراسة الإلزامية (16 سنة) تتجه إلى الحياة المهنية أو التكوين المتقطع Formation à temps partièl .

و لا يزال الشكل التقليدي للتكوين المهني الأساسي هو التمهين Mating الذي يمس العديد من المهن في الصناعة و البناء و الأشغال العمومية .

---

[283] CNPF , op. cit. Tome 2 p. 17.
[284] Ed. Magnard – Vuibert , 1998 .

و بالإضافة إلى التمهين يتولى عدد كبير من المؤسسات تقديم التكوين المهني الأساسي و المتواصل ، علاوة على ما تقدمه الهيئات العريقة في الإشهاد (الإعتراف بالمستويات المهنية La certification) على التكوين المهني و هي : City and Guilds بالنسبة للمهن الحرفية ، و Business and Technology Education Council للمهن الوسيطة و التقنيين ، و Royal Society of Arts بالنسبة لتخصصات قطاع الخدمات و الإدارة .

و وضعت السلطات العمومية برامج خاصة بالشباب العاطل عن العمل و الذي لا يتابع تكوينا منتظما Youth Training ، تدار محليا من طرف The Training and Entreprise Councils ، و تهم الشباب البالغ من 16 إلى 25 سنة ، و تمنح في إطارها قروض خاصة تسمح للشباب بتمويل تكوين من اختياره Youth Credit ، و يهدف هذا التكوين إلى الحصول على تأهيل NVQ (نظام التأهيل الوطني) ، مع الإشارة إلى أنه يشترط للإستفادة من تعويض البطالة أن يلتزم الشاب بمتابعة تكوين يتوج بشهادة NVQ .

و بحلول مطلع التسعينات تغيرت نظرة الشباب إلى التكوين بحيث يتوجه ثلاثة أرباع منهم إلى التعليم المنتظم (ما بعد الثانوي و الجامعي) بينما يعرف برنامج تكوين الشباب YT تراجعا كبيرا :

جدول (2-10) : توجهات الشباب البالغ من العمر 16 سنة في انجلترا (%)

الاتجاه	1986 – 1987	1990 - 1991	1995 - 1996
التعليم المنتظم	47	59	71
تكوين الشباب YT	26	17	11
الشغل	18	17	10
إتجاهات أخرى	9	7	8

Source: Formation professionnelle initiale et continue en Europe, 1998, Céreq

ثانيا : إيطاليا

عقب التمدرس الإلزامي (14 سنة) يتجه 90 % من التلاميذ إلى متابعة الدراسة مع تفضيل للشعب العامة و التكنولوجية (ثانويات و متاقن) بينما تتجه أقلية فقط إلى التعليم المهني الذي تتولاه المعاهد المهنية و مراكز التكوين المهني ؛ تستمر الدراسة في المعاهد من 2 إلى 5 سنوات و تتوج بشهادة التأهيل المهني (أقل من 5 سنوات) أو شهادة معادلة للبكالوريا المهنية Matarita Professionale (5 سنوات) ، و تسمح هذه الأخيرة بالإلتحاق بالجامعة ، أما في مراكز التكوين المهني (الجهوية) فإن مدة الدراسة تتراوح بين سنة و 3 سنوات حسب نوع التكوين : تعليم استدراكي للمتسربين أو تعليم يهدف إلى اكتساب تأهيلا مهنيا .

و تتولى المؤسسات الإقتصادية حصة كبيرة من التكوين المهني العمالي بواسطة التمهين ، حيث يفوق تعداد المتمهنين عدد المسجلين في المعاهد المهنية ، كما تم إحداث نظام تكويني جديد ابتداء من 1984 لمعالجة مشكلة بطالة الشباب ، و هو نظام شبيه بصيغة عقد التأهيل الفرنسي .

و يسمح عقد التمهين للمؤسسات بتوظيف شباب من 15 إلى 26 سنة بواسطة عقود عمل محددة المدة ، يخضع المتمهنون خلالها إلى تكوين مزدوج : الممارسة العملية للمهنة داخل المؤسسة تحت إشراف مسؤول المؤسسة و عمال مؤهلين لمدة 32 ساعة أسبوعيا ، و التعليم الإضافي الإجباري و المجاني بغية تزويد الممتهن بالمفاهيم النظرية اللازمة لاكتساب قدرة مهنية تامة لمدة 8 ساعات أسبوعيا .

ثالثا : الدانمارك

يحضى التكوين المهني بإقبال كبير في الدانمارك حيث يلاحظ توجه غالبية المتخرجين من التمدرس الإلزامي و البالغين 16 و 17 سنة إلى إحدى شعب التكوين المهني (بلغت نسبتهم 70 % سنة 1990) .

و يتعلق الأمر إما بتكوين مدرسي في ثانوية مهنية حيث يتابع الطلبة تكوينا تجاريا Hhx أو تقنيا Htx لمدة ثلاث سنوات ، و إما تكوينا متقطعا Formation en alternance يتحصل المتمهنون بموجبه على شهادة عريف Brevet de Compagnon .

بالإضافة إلى ذلك يتكرس التمهين كسبيل مفضل للتكوين المهني ، حيث التحق سنة 1995 أكثر من 54000 شاب بالتمهين في الفروع التقنية و التجارية (أكثر من 200 تخصص)، و السبب الأساسي وراء ذلك هو الطلب المتزايد من قبل المؤسسات ، و يدوم التمهين من 1,5 إلى 4,5 سنوات حسب المهنة المحضرة ، و يشرف على التمهين داخل المؤسسة أحد العرفاء Un compagnon ذوي الخبرة و الأقدمية ، و تستفيد المؤسسات التي تتولى تكوين المتمهنين من تمويل السلطات العمومية .

2 – أنظمة التعليم و التكوين في افريقيا : الإنطلاق و الخمود

أبرز تقرير "التمهين و التكوين المهني أو نقل المعارف" الذي أعده المجلس الوطني الإقتصادي و الإجتماعي CNES . الجزائر . و عرضه أمام اتحاد المجالس الإقتصادية و الإجتماعية الإفريقية المنعقد في كراكاس يوم 07 – 08 – 1997 ، أبرز أهم مرحلتين عبرهما تطور أنظمة النعليم و التكوين في افريقيا :

المرحلة الأولى : 1960 – 1980

شهدت هذه المرحلة نموا و انتشارا سريعين لأنظمة التعليم و التكوين بحيث تزايد عدد المتمدرسين في الدول الإفريقية أربعة أضعاف خلال الفترة 1960 – 1980 ، مسجلا نسبة نمو سنوية تتجاوز 7 % ، و تراجعت نسبة الأمية لدى السكان البالغين 15 سنة فأكثر من 91 إلى 58 % بفضل المجهودات الكبيرة التي بذلت حيث خصصت الميزانيات الوطنية أكثر من 16 % من النفقات العمومية لقطاع التعليم و التكوين أي ما يعادل 3,1 % من الناتج المحلي الإجمالي سنة 1970 و 4,9 % سنة 1980.

المرحلة الثانية : ما بعد 1980

مع بداية الثمانينات بدأ نمو التعليم و التكوين يتعثر و يشهد تباطؤا على كافة المستويات بسبب عوامل كثيرة أهمها النمو الديمغرافي و الأزمة الإقتصادية ، و تجسد ذلك بالخصوص في :

- تباطؤ وتيرة نمو تعداد المتمدرسين في كل المستويات التعليمية , بحيث نزل إلى نسبة 4,2 % في بداية الثمانينات ؛
- انخفاض نسبة المتمدرسين لاسيما في الإبتدائي ، و تزايد الأمية و لو بشكل بطئ ؛
- تقلص النفقات العمومية المخصصة للتعليم و التكوين في الكثير من البلدان الإفريقية ؛
- تراجع نوعية التعليم بسبب تردي بعض العوامل: ندرة التجهيزات البيداغوجية و الكتب المدرسية ، نمو الأمية الوظيفية ، نقص التأطير (مدرس واحد لكل 39 تلميذ) ، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التسرب المدرسي (ثلث التلاميذ يتركون مقاعد الدراسة قبل السنة الرابعة ابتدائي) [285] .

3 – تطور نظام التكوين المهني في الجزائر

بذلت الجزائر مجهودات كبيرة في مجال التعليم و التكوين بحيث سجلت الفترة الممتدة من 1972 إلى 1998 ارتفاع عدد المتمدرسين (في النظام التربوي و التكوين المهني) من 2,95 مليون إلى 8 ملايين ، و المدرسين من 80000 إلى 380000 و مؤسسات الإستقبال من 8500 إلى أكثر من 21000 منها 1072 للتكوين المهني ، و خصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع ، قدرت بما يعادل 7 % من الناتج الداخلي الإجمالي .

و رغم النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي ، إلا أن هذا القطاع يعيش منذ عدة سنوات أزمة عميقة تتميّز باختلالات عديدة : نسبة تسرب عالية في جميع المستويات ، مردودية داخلية و فعالية خارجية متردين ، تأطير تقني و بيداغوجي ينقصه التأهيل و الإحترافية ، و مرد ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها :

[285] Conseil National Economique et Social (CNES) , Rapport : ***Apprentissage et formation professionnelle ou la transmission des savoirs*** , Caracas 1997.

- ضغط الطلب الإجتماعي المتزايد و الذي فاق قدرات استيعاب النظام ؛
- نقص الموارد المالية أمام تنامي الإحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنفقات .

يتركب نظام التعليم و التكوين في الجزائر من قطاعين :

- النظام التربوي العام (الأساسي ، الثانوي و الجامعي)
- نظام التكوين التقني و المهني (التعليم التقني ، معاهد و مراكز التكوين المهني ، التكوين القطاعي في المؤسسات).

و يتشكل التكوين المهني من الأنماط التالية :

– التكوين المهني الأساسي:موجه للشباب غير المؤهل مهنيا و تتضمن خمس مستويات :

* تكوين العمال المتخصصين (مستوى 1)
* تكوين العمال و الأعوان المؤهلين (مستوى 2)
* تكوين العمال و الأعوان المؤهلين تأهيلا عاليا (مستوى 3)
* تكوين أعوان التحكم و التقنيين (مستوى 4)
* تكوين تكوين التقنيين السامين و الإطارات الوسطى (مستوى 5)

– التكوين المهني المتواصل : مصمم في شكل برامج تكوينية مفتوحة بصفة دائمة لكل العمال على أساس خبرات و معارف سابقة , و تهدف إلى :

* التكييف المستمر للعامل مع تطور المهن ، التقنيات و التكنولوجيات ؛
* تحويل العامل بواسطة اكتساب تأهيل جديد ؛
* الترقية الإجتماعية و الثقافية للعمال بواسطة التأهيل .

– التمهين : يهدف إلى إدماج الشباب في مزاولة مهنة من خلال وضعهم في مؤسسات عمومية أو خاصة و متابعتهم لتكوين نظري مدته 4 ساعات أسبوعيا .

– التكوين في المؤسسة : أعيد تنشيطه و تنظيمه في 1982 بغية تشجيع المؤسسات على المساهمة في المجهود الوطني لتنمية التكوين المهني.

التكوين المهني عن بعد : أحدث هذا النمط سنة 1984 بإنشاء المركز الوطني للتكوين المهني عن بعد CNEPD ، و قد بلغ عدد مسجليه سنة 1993 أكثر من 49000 تلميذ موزعين على 23 فرعا [286] .

---

[286] CNES, ***Rapport sur la formation professionnelle***, Bulletin officiel N° 7.

المطلب الثاني
التعاون الدولي في مجال تطوير الكفاءات

لقد كان بروز الشواغل المتعلقة باقتصاد المعرفة و العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال دافعا قويا للعديد من الهيئات و المنظمات الدولية إلى السعي الدؤوب من أجل دعم و مساعدة الدول المتخلفة و الفقيرة بواسطة تمويل أو إنجاز برامج تدريب و تعليم تهدف إلى تمكين هذه الدول من الإرتقاء بنظمها التعليمية و التكوينية بغية تحقيق الإنسجام الإجتماعي و الفعالية الإقتصادية .

أمام إدراك جميع الأطراف و الشركاء لأهمية نوعية الموارد البشرية ، قابليتها الفكرية و قدرتها الإبداعية ، و دورها كعوامل أساسية لتحقيق النجاعة الإقتصادية و الإجتماعية ، تأكد لدى الجميع القوة الإستراتيجية التي يحوزها التكوين المهني ، و من هنا تكثفت الجهود الدولية لاسيما من قبل منظمة العمل الدولية ، البنك العالمي، و الوكالات الدولية المتخصصة في سبيل إرساء دعائم التعاون الدولي في مجال تطوير الكفاءات و تنمية المهارات .

1 – مساهمات الهيئات و المنظمات الدولية في جهود التكوين و تنمية الموارد البشرية

تستند الهيئات و الوكالات الدولية في دعمها لسياسات و برامج التعليم و التدريب إلى التصور القاضي بأن تنمية المهارات و التدريب المفيدين في العالم النامي يجب أن يرتكز إلى تعليم أساسي رفيع النوعية يمكن الوصول إليه على نطاق واسع، مما حدى بالعديد من وكالات التنمية مثل الوكالة الدانماركية للتنمية الدولية (DANIDA) و الهيئة السويدية للتنمية الدولية (SIDA) و الوكالة السويسرية للتعاون من أجل التنمية (SDC) و إدارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية إلى اعتماد مناهج على صعيد قطاعي ، مع تركيزها بشكل أكبر على التخطيط المتسق لكل من التعليم و التدريب معا .

و تتضمن البرامج القطاعية التي تدعمها الوكالات المانحة عناصر تعليمية و تدريبية قوية ،كما تشكل تنمية و تدريب الموارد البشرية بشكل متزايد عنصرا لا يتجزأ من سياسات و برامج نقل الصناعة و التكنولوجيا.

و من جهته أعطى البنك العالمي دعمه لعدة بلدان في شكل "تدريب القوى العاملة" لرفع مستويات مهارات العمال و الإحتفاظ بالمسرحين و تحسين القدرة التنافسية. و تشكل برامج التدريب التي يدعمها البنك في كوت ديفوار و بلدان آسيا الشرقية عناصر لا تتجزأ من الجهود الرامية إلى إعادة هيكلة القطاع الصناعي بكامله.

و منذ 1990 كانت برامج الوكالات لتنمية المؤسسات تتلقى دعما متزيدا، و من الأمثلة البارزة على ذلك أعمال منظمة العمل الدولية في إطار برنامج "كيف تحسّن أعمالك"، و هو يتكون من طائفة من المجموعات و المواد التدريبية التي تقدم لأصحاب

المشاريع و المدراء الصغار في البلدان النامية المهارات العملية للشروع في أعمالهم و توطيدها و توسيع نطاقها ... و قد استفاد أكثر من 100 ألف منظم للمشاريع من هذا البرنامج . و تشير التقييمات إلى أن منظمي المشاريع الذين استفادوا من برنامج "كيف تحسن أعمالك" قد أدخلوا التحسينات على أداء أعمالهم و أرباحها و إمكانيات استحداثها للوظائف إلى درجة كبيرة .

و في الجزائر استفادت الكثير من المؤسسات و الهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية لا سيما تلك الممولة من قبل البنك العالمي، و أذكر هنا على سبيل المثال : البرنامج الذي خصص سنة 1993 لتكوين إطارات قطاع المنشآت القاعدية على المستوى الوطني، و كذا استفادة المؤسسة الجزائرية للمياه فور تأسيسها من برنامج تكويني متعدد السنوات بمساهمة مالية من البنك العلمي و إشراف تقني من الوكالة الدولية للمياه [287].

2 – التعاون الدولي في إطار الشراكات الإقليمية

تخصص مشاريع الشراكة الإقليمية حيّزا هاما للتعاون في مجال التعليم و تدريب المهارات و تنمية الموارد البشرية بين الشركاء المتعاقدين كما هو الحال بالنسبة للشراكة الأورو – متوسطية المتضمنة في شقها الثقافي – الإجتماعي و الإنساني [288] : "تشجيع التبادل بين المجتمعات المدنية ، تسيير الموارد البشرية و التعاون ..." [289] .

و قد أكدت دول المجموعة الأوربية في لقاء برشلونة على ضرورة التعاون في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تعليم و تدريب الشباب بالخصوص ، و مضاعفة برامج التكوين المهني و المساعدة في خلق مناصب الشغل [290] .

كما أكدت المادة 78 من اتفاق الشراكة الأورو – جزائرية على "التعاون في مجال التعليم و التكوين بهدف :

- المساهمة في تحسين النظام التربوي و التكوين لاسيما التكوين المهني ؛
- تنمية مستوى الخبرة لدى الإطارات في القطاعين العام و الخاص ؛
- تشجيع إقامة علاقات دائمة بين الهيئات المتخصصة لدى الأطراف و الموجهة إلى الإشتراك و تبادل الخبرات و الوسائل .

---

[287] نتناول دراسة هذا البرنامج بشئ من التفصيل في الفصل الثالث من القسم الثالث المخصص لدراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه .

[288] ينص إعلان برشلونة (27 – 28 نوفمبر 1995) على أن الشراكة الأورو متوسطية تتضمن ثلاثة محاور هي :
- المحور السياسي و الأمني
- المحور الإقتصادي و المالي
- المحور الثقافي , الإجتماعي و الإنساني.

[289] M. Louis LE PENSEC , "***Rapport d'information sur l'état d'avancement du partenariat Euro-Méditerranéen*** " , Fait au nom de la délégation du sénat pour l'Union européenne, n° 121 – 2002.

[290] Déclaration de Barcelone , 27 – 28 Novembre 1995.

و لتجسيد هذه النوايا على أرض الواقع أحدثت الدول الأوربية وسائل تمويلية جديدة تتمثل بالخصوص في التدابير الإرتفاقية لبرنامج (MEDA) ، و هي عبارة عن غلاف مالي يخضع استعماله لمجموعة من الإلتزامات (متابعة الإتفاقات ، تطور الإصلاحات الداخلية ، احترام قوق الإنسان ...).

غير أن تقرير L. Le Pensec يسجل غياب الإرادة السياسة لدى كافة الأطراف لتنفيذ مشاريع تعاون لاسيما في مجالات التكوين و التبادل العلمي و التقني و الثقافي ، بحيث لم يمول خلال الفترة 1995 – 1999 (MEDA 1) سوى برنامج واحد يهدف إلى إدماج الشباب في الحياة الإجتماعية و المهنية قدرت كلفته الإجمالية بـ 6 ملايين أورو ، و هذا ما يفسر تدني نسبة الإستفادة من الغلاف الإجمالي حيث تم إنفاق مبلغ 890 مليون أورو من مجموع 3435 مليون .

و مع ذلك يشكل اتفاق الشراكة الأورو – جزائرية منفذا هاما للتعاون و الإستفادة من الخبرات الأوربية و نقل المعارف التقنية و العلمية و الممارسات الإدارية، سواء بواسطة برامج الدعم المباشرة ، أو بفعل احتكاك المؤسسات الجزائرية بالمتعاملين الأوربيين L'effet d'imitation (291) .

خاتمة القسم الثاني

بعد استعراضنا لأهم الرهانات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، يمكننا الجزم بأن نمو منشآت الأعمال و استمرار نشاطها رهين في الوقت الراهن. نظرا للملابسات و المستجدات الكثيرة التي أسلفنا الحديث عنها في القسم الأول. رهين بمدى اهتمام المؤسسة بتنمية قدرات الأفراد و مؤهلاتهم المهنية و بتطوير الكفاءات التنظيمية الأساسية .

فقد أوردنا في ثنايا هذا القسم ما للكفاءات من أهمية في مجال الترقية الشخصية و رفع مؤهلات الأفراد المهنية ، الأمر الذي ترتّب عنه تطوّر كبير في النظرة إلى الفرد و إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية مما أدى إلى بروز ديناميكية مهنية جديدة .

كما تطرّقنا إلى دور الكفاءات في التطوير التنظيمي و إعادة تصميم الهيكلة التنظيمية التي باتت تميل إلى المرونة أكثر فأكثر ، و إلى اعتماد مناهج عمل يمكن التعبير عنها بمناهج الإدارة بالكفاءات Management par les compétences .

و عرّجنا في الأخير على دور الكفاءات على المستوى المجتمعي و مساهمتها في تحقيق النمو و الرفاه الإقتصادي لأفراد المجتمع ، لا سيما و أن المجتمعات محكوم عليها اليوم بالتحوّل باتجاه الحقبة المعرفية من التاريخ البشري .

---

291 Lucio Guerrato (Ambassadeur de l'UE en Algérie) , Interviw accordé à Investir Magazine N° 2 , Décembre 2001, Janvier 2002 pp. 81 – 85.

و لتأكيد ذلك أدرجنا عدة أمثلة واقعية لمؤسسات و دول تمكنت من تحقيق نجاحات باهرة بفضل اعتمادها على الكفاءات و استثمارها في رأس المال البشري .

الخاتمة العامة

في ظل التحوّلات الجذرية و المستجدات المتلاحقة التي تعيشها مؤسسات الألفية الثالثة ، و على ضوء التوجّهات المتسارعة في مجال تنمية المقدّرات العلمية و الإبتكارية ، لابد لنا من وقفة مع الذات لمراجعة واقعنا و استشراف مستقبلنا ، خاصة و أن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية تنحو باتجاه الإعتماد المكثّف على المعارف و الكفاءات .

فإذا كان نجاح المؤسسات و تفوّقها ، و نمو الدول و رقيّها ، قد إرتبطوا إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية و الثروات الطبيعية ، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع و التنمية الإقتصادية ، و بمؤسسات اقتصادية تمكّنت من تحقيق إنجازات كبيرة و بلوغ مستويات ريادية ، كل ذلك بفضل اعتمادها . خصوصا . على موارد ذات طبيعة غير مادية ، ممّا يفرض علينا إعادة النظر في قناعاتنا و مراجعة حساباتنا .

لقد غدت المعارف و الكفاءات ، بفضل ما تحقق من إنجازات ، الدعامتين الأساسيتين للتنافسية الجديدة ، كما غدا نموذج التسيير بالكفاءات الأسلوب الأنجع . و بلا منازع . لإدارة المؤسسات الإقتصادية ، مما دفع العديد من المؤسسات إلى تركيز جهودها و رصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميّزة تضمن لها القدرة على المواجهة التنافسية ، و بالتالي البقاء و النمو في قطاعات النشاط .

و لا يقتصر الأمر على التطوّر التنظيمي و المجتمعي بل يتعدّاه إلى التنمية الشخصية و الرقي الإنساني ، مما يتيح لنا القول بأن من شأن الإهتمام بالكفاءات و تطويرها أن يضمنا توافقا و انسجاما كبيرين بين البعدين الإقتصادي و الإجتماعي لمنشآت الأعمال .

و سعيا منا وراء تأكيد هذه الحقيقة تطرّقنا في هذه المذكرة إلى ثلاثة محاور أساسية ، بحيث استعرضنا في القسم الأول السياق العام الذي يندرج ضمنه موضوع الكفاءات ، أي دواعي و مبررات هذا الإهتمام المتزايد بالمعارف و الكفاءات ، و انعكاسات ذلك على تطوّر التفكير الإستراتيجي ، ثم تساءلنا عن ماهية الكفاءات و عن أصنافها المختلفة ، وكذا ما يرتبط بها من مفاهيم ، كإطار تمهيدي للمحورين الآخرين ؛ و توصّلنا من خلال ذلك إلى الجزم بضرورة الإعتناء بالكفاءات كحل أمثل لمواجهة مختلف التحدّيات التي تعترض المؤسسة ، و تجاوز المخاطر التي تتربّص بها ، لا سيما و أن الظروف الحالية المتّسمة بالسير الحثيث نحو الإندماج العالمي أو بالأحرى الإنخراط القسري و اللامشروط في نظام عالمي جديد تمسك خيوطه و تحدد قواعده قوى اقتصادية عظمى ، هذه الظروف التي أفرزت قواعد لعبة تنافسية جديدة تمارس على صعيد كوني و لصالح الأقوياء و الأكفّاء بطبيعة الحال ، تفرض على المؤسسات عموما ، و مؤسسات الدول في طور التحوّل إلى اقتصاد السوق ، أن ترتقي بمستوياتها التأهيلية و تنمّي قدراتها الإبتكارية حتى يتسنّى لها ضمان بقائها و حماية مواقعها السوقية .

و خصّصنا القسم الثاني لدراسة الرهانات الإستراتيجية المرتبطة بتطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية على أصعدة ثلاثة :

1. على الصعيد الفردي تعرّضنا إلى ما أحدثه بروز "منطق الكفاءات" من تحوّلات في حركة الموارد البشرية و في النظرة إلى الإنسان الذي غدا ثروة يتوجب تثمينها في سياق إستثماري خصوصي يضمن للمؤسسة حيازة ميزة تنافسية هامة ، و يحقق للإنسان نفسه ، في ذات الوقت ، امتيازات و منافع كثيرة : اقتصادية ، اجتماعية ، مهنية ، شخصية ... كما يدرجه ضمن ديناميكية مهنية جديدة توفّر له الحركية ، الإحترافية و القابلية للإستخدام .

2. على الصعيد التنظيمي و قفنا على أهم المناهج التنظيمية الجديدة التي تصبو إلى خلق مرونة كبيرة في هياكل المنظمة و في إجراءاتها العملية بغية تمكينها من مسايرة المحيط المتقلب و الإستجابة لمتطلباته و مواجهة ضغوطاته ، و قد نجم عن ذلك بروز أشكال و أنماط تنظيمية جديدة قاسمها المشترك هو اهتمامها جميعا بالفرد كطاقة فكرية و علمية خلاقة ، و يأتي على رأس هذه الأنماط "المؤسسة التعليمية" التي تحظى بعناية فائقة من قبل الباحثين و الممارسين ، و قد تكرّست فعلا كنموذج تنظيمي فعّال .

و على هذا الأساس تطرّقنا إلى الدور الذي تلعبه الكفاءات في تطوير المنظمات و المكانة التي تحتلها في سياق التحوّلات التنظيمية الراهنة ، بحيث يكاد يتفق معظم المهتمين بهذا الموضوع على اعتبار الكفاءات دعامة أساسية في خلق المزايا التنافسية الدائمة ، بالرغم مما يعترضنا من صعوبات في تحديد مساهماتها في النجاعات و خلق القيمة بدقة متناهية ، و توصّلنا من خلال ذلك إلى التأكيد على الدور المنوط بالكفاءات كمورد استراتيجي أساسي يسهم . و بشكل معتبر . في بقاء المنظمات و نموها و تطوير نشاطاتها .

3. و على الصعيد المجتمعي حاولنا الكشف عن أوجه الإرتباط بين تطوير الكفاءات و التنمية الإقتصادية في ظرف تستمدّ فيه اقتصاديات الدول المتقدّمة قوتها و ثرواتها من المعارف بوجه خاص ، حتى أضحى الحديث عن "إقتصاد المعرفة" أو "الإقتصاد الجديد" من قبيل القضايا المتعارف عليها و المقبولة على نطاق واسع ، خاصة و أن المجتمع البشري بسير حاليا باتجاه تكريس المعرفة كأساس تنبني عليه كل قضاياه ، الأمر الذي منح العنصر البشري الحائز على المعرفة قيمة قد لا تضاهيها أية قيمة أخرى متوّجا إياه على رأس الرساميل و أعظمها أهمية .

هذا ، و نظرا لكون تطوير الكفاءات و تنمية القدرات البشرية لا يتأتيا إلا بفضل مناهج و وسائل تسمح للمشروع التطويري بالسير في الإتجاه الصحيح و بلوغ الغايات المرجوة منه ، لذلك خصّصنا القسم الثالث و الأخير لدراسة منهجية تطوير الكفاءات على مستويين اثنين (خلافا لما جرت عليه عادة الباحثين و الكتّاب في هذا الموضوع و الذين يعمّمون مناهج و أساليب التطوير على كل من الكفاءات الفردية و التنظيمة) :

1. على المستوى التنظيمي تعرّضنا بداية إلى الشروط المسبقة الواجب توفيرها و الإعتبارات الواجب مراعاتها قبل الشروع في عمليات تطوير الكفاءات ، و بينّا أن مشروعا كهذا ينبغي إدراجه في سياق السياسة العامة للمؤسسة ، و أن يراعى فيه الثقافة السائدة ، كما يتوجب إشراك الأفراد أو ممثليهم عبر حوارات و توافقات إجتماعية ، كل ذلك بغرض ضمان أمثل تجنيد للطاقات

البشرية ؛ و تتبّعنا عقب ذلك المراحل الواجب اتّباعها في مسار تطوير الكفاءات التنظيمية ، و خلصنا إلى إيراد أهم الوسائل و الأدوات العملية و التقنية المبتكرة في مجالات إكتساب و تطوير الكفاءات و المحافظة عليها .

2. و على المستوى الفردي تمّ التركيز على التكوين المتواصل و التعلم بالمرافقة باعتبارهما الوسيلتين الأساسيتين لاكتساب و تطوير الكفاءات الفردية ، و تطرّقنا تبعا لذلك إلى ماهية تثمين مكتسبات الخبرة المهنية و أهميتها في سياق سيرورة التطوير المعرفي و التأهيلي للمستخدمين .

و حتى يتسنّى للمؤسسات الجزائرية النهوض بمشروع تطوير كفاءاتها و تنمية قدرات مواردها البشرية و الإرتقاء بالتالي إلى مصاف المؤسسات الناجحة ، يتوجّب على كافة الهيئات المعنية المساهمة في اتخاذ عدد من التدابير الهادفة إلى ترقية النشاط التكويني و رفع المؤهلات المهنية و القدرات الإبتكارية للأفراد ، نجمل أهمها فيما يلي :

1. إن تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ليست مهمة المؤسسة الإقتصادية بمفردها ، بل يتعيّن إقحام جهات عديدة في هذا المضمار لا سيما قطاع التربية و التكوين الذي يقع على عاتقه عبء رفع نوعية خدمات التعليم العام و التقني و التكوين المهني ، في إطار منظومة وطنية عصرية تساهم في توفير كفاءات عالية و قدرات خلاّقة .

2. و من المفروض أن يحتل التعليم التقني و التكوين المهني مكانة هامة في المنظومة التربوية الوطنية ، غير أن الواقع خلاف ذلك تماما حيث يعاني هذا المجال تهميشا فظيعا، و هو ما يستدعي العمل على رد الإعتبار للتعليم التقني في المستويين الثانوي و الجامعي ، و بعث سياسة تكوين مهني رشيدة تراعي المطابقة بين الإحتياجات الفعلية لعالم الشغل و التخصصات المهنية المفتوحة .

3. يعود تاريخ اعتماد أول و آخر طريقة وطنية لتصنيف مناصب العمل إلى أزيد من عشرين سنة [292] عرفت خلالها الجزائر تحولات عميقة مسّت جميع المجالات ، مما يقتضي إعادة النظر في هذه الطريقة و مراجعة المعايير المعتمدة فيها بغية الإرتقاء بها إلى مستوى المنطق التسييري الجديد الذي لا ينفك عن الخيار الإقتصادي الإستراتيجي للبلاد و المتمثل في تبني نظام السوق .

4. يقتضي الإعتناء بالكفاءات على المستوى الكلي أيضا إنشاء هيئات وطنية لرصد و متابعة التطورات المعرفية و التأهيلية ، و إيجاد السبل الكفيلة باحتضانها و تنفيذها في المؤسسات الإقتصادية ، كما هو شأن العديد من الدول التي استحدثت هيئات في شكل مراصد للكفاءات .

---

[292] المرسوم رقم 82 – 356 المؤرخ في 20 . 11 . 1982 المتضمن تحديد الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل .

5. و بغرض إحياء روح التفاني و الإخلاص في العمل يتوجّب إحداث نظام لتقييم و مكافأة المتفوقين من خلال تتويج أحسن عامل أو أكفأ شخص في مجال معيّن بوسام وطني أو محلي، إعترافا بإنجازاته و تحفيزا له على المواصلة و الإستزادة من التحسين .

6. و حتى ترقى الممارسات إلى مستوى إكساب الفرد المعارف و الخبرات المهنية ، ينبغي سن تشريعات تنشئ و تنظم عمليات تثمين مكتسبات الخبرة المهنية و إصدار شهادات إعتراف بمستوى الكفاءات المحصّلة .

7. أما على مستوى المؤسسات فإن أولوية الأولويات تتمثل في ضرورة القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات ـ الإقصاء، التهميش ، اللامساواة ... إلخ ـ و بعث روح جديدة تؤمن بالكفاءات و تقدّر الأكفّاء .

8. و بالإضافة إلى ذلك يتطلب تطوير الكفاءات الفردية إصلاح نظام التكوين بالمؤسسة ، و توسيع نطاق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ، و فتح المجال أمام الأفراد لتحصيل المعارف و المهارات الجديدة على أوسع نطاق ممكن .

9. تشجيع المؤسسات الجزائرية على إقامة جسور تواصل مع المؤسسات الأجنبية بشتى أنواع التقارب ، لكي تتمكن ـ بفضل هذا الإحتكاك ـ من نقل الكفاءات و المعارف و الإرتقاء تدريجيا إلى مستويات عالمية راقية .

10. و أخيرا على المؤسسات أن تكرّس ثقافة التقاسم بين أفرادها و أن تبعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات و المعارف و الكفاءات و أن تشجّعهم على ذلك بواسطة خلق أنظمة تدريب و رعاية ملائمة ، و إيجاد الحوافز و المغريات اللازمة لذلك .

و لا يفوتنا أن نشير في الأخير إلى أن طبيعة الموضوع و حداثة مضامينه فرضت عليّنا اتّباع منهجية وصفية ، حيث نخصّ كل مفهوم بعرض عام و تعريف شامل و من ثم إدراجه ضمن سياقه العام وفق تصوّر نظمي للمفاهيم يهدف إلى إبراز التفاعلات بين عناصر كل مجال أو حقل معرفي ، لذلك كان التركيز على الجانب النظري هاما ، و إن أدرجنا في ثناياه ـ عبر تطوّر مراحل البحث ـ حالات عملية و أمثلة واقعية على المستويين الكلي (الدول) و الجزئي (المؤسسات) .

و أملنا كبير ـ و نحن نخطو آخر خطوة في هذه الرحلة المضنية و الشيّقة معا ـ في أن تتاح لنا الفرصة مجدّدا لتناول بعض مضامين هذا البحث بالدراسة المستفيضة و التحليل المعمّق ، لأن موضوع الكفاءات يبقى ـ رغم وجود هذا الكم الهائل من البحوث و الدراسات المتعلقة به ـ مجالا خصبا للبحث و التنقيب ، يفتح أمام الباحثين آفاقا رحبة لاستكشاف الجديد و التطلع إلى بلوغ مستويات معرفية راقية .

" و ما توفيقي إلاّ بالله عليه توكّلت و إليه أنيب "

و الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات

BIBLIOGRAPHIE قائمة المراجع

I – LES OUVRAGES أولا : المؤلفات

1 – د. أحمد صقر عاشور : ***إدارة القوى العاملة . الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي*** ، دار النهضة العربية – بيروت ، 1983 ، 511 ص .

2 – د. أحمد ماهر : ***السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات*** ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1999 ، 398 ص.

3 – د. أحمد معروف : ***شروط المدير الناجح*** ، شركة التضامن – باتنة 2003 ، 240 ص.

د. بوفلجة غيات : ***القيم الثقافية و التسيير*** ، دار الغرب للطباعة و النشر– الجزائر، 1998، 102 ص.

5 – د. جميل أحمد توفيق : ***إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)*** ، دار النهضة العربية – بيروت ، 1986، 556 ص .

6 – د.حنفي محمود سليمان : ***الأفراد*** ، دار الجامعات المصرية ، غير مؤرخ ، 438 ص .

7 – صالح صالحي : ***أوهام و تكاليف الإنفتاح الليبرالي و العولمة القسرية (قراءة في برنامج الحكومة الجزائري)***، إصدارات مركز البحوث و الدراسات الإنسانية–البصيرة دار الخلدونية ، 1998 ، 89 ص.

8 – د. عبد الحفيظ مقدّم : ***المديرون (دراسات نفسية–اجتماعية في المؤسسات الإقتصادية)*** ، جامعة الجزائر – معهد علم النفس ، 1997 ، 324 ص .

9 – د. علي عسكر : ***الدافعية في مجال العمل (المؤسسة التربوية و قاها البشرية)*** ، ذات السلاسل – الكويت ، غير مؤرخ ، 134 ص .

10 – د. فريد راغب محمّد النجار : ***المديرون و المنظمات – مدخل تجريبي لتنمية المهارات*** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1999 ، 161 ص.

11 – كريستوف فريدريك فون برادن : ***حرب الإبداع – فن الإدارة بالأفكار*** ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، مصر ، 2000 ، 257 ص.

12 – مالك بن نبي : ***مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي*** ، دار الفكر الجزائر / دمشق، 1992، 182 ص.

13 – المهدي المنجرة : ***الحرب الحضارية الأولى . مستقبل الماضي و ماضي المستقبل*** ، شركة الشهاب الجزائر ، 1991 ، 463 ص .

14 - Amadieu G.F., ***Organisations et travail (Coopération, conflit et marchandage***), éd. Vuibert, 1993, 230 p.

15 - Amadieu G.F, & Cadin L., ***Compétence et organisation qualifiante***, éd. Economica – Paris, 1996, 110 p.

16 - Angelier J.P., ***Economie industrielle (Eléments de méthode)*** , OPU-Alger, 1993, 135 p.

17 - Angers M., ***Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines***, éd. Casbah Université, Alger, 1997, 381 p.

18 - Argyris C., ***Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel***, InterEditions, 1995, 330 p.

19 - Argyris C. & Schon D.A., ***Apprentissage organisationnel (Théorie, méthode, pratique)***, éd. De Boeck Université, 2002, 280 p.
20 - Aubret J. & al., ***Savoir et pouvoir : les compétences en questions***. – PUF, Paris, 1993, 223 p.
21 - Aubrun S. & Orofiamma R., ***Les compétences de 3ème dimension : ouverture professionnlle ?*** .- CNAM/C2F, Paris, 1990, 202 p.
22 - Baranger P., ***Gestion de la production***, éd. Vuibert, 1987, 201 p.
23 - Barzucchetti S. & Claude J.F., ***Evaluation de la formation et performance de l'entreprise (Diagnostic d'entreprise)*** , éd. Liaisons – 1995 , 141 p.
24- Bellier S. (coord.), ***Compétences en action***, éd. Liaisons, 2000, 246 p.
25 - Bendiabdellah A., ***Management des ressources humaines***, Séminaire destiné au étudiants de magister (non publié) , Université de Tlemcen / C.U. de Mascara.
26 - Bendiabdellah A., ***Méthodologie de la recherche en sciences sociales***, Cours de 1ère Année de Magistère (non publié) , Université de Tlemcen, 1994.
27- Besseyre Des Horts C.H., ***Vers une gestion stratégique des ressources humaines***, éd. d'organisation, Paris, 1988, 224 p.
28 - Besson P. (Coord.), ***Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation***, éd. Vuibert, 1997, 220 p.
29 - Bounfour A., ***Le management des ressources immatérielles***, éd. Dunod, Paris, 1998, 268 p.
30 - Boyé M. & Ropert G., ***Gérer les compétences dans les services publics***, éd. d'organisation, 1994, 262 p.
31 - Boyer A. & al., ***Panorama de la gestion***, éd. Chihab-Alger, 1997, 293p.
32- Brabet J. (coord.) , ***Repenser la gestion des ressources humaines***, éd. Economica, Paris, 1993, 367 p.
33 - Brémond J., Chalaye-Fenet C. & Loeb-Pellissier M., ***L'économie du Japon (Une menace ou un modèle ?)***, Hatier Paris, 1989, 279 p.
34 - Brilman J., ***L'entreprise réinventée***, éd. d' Organisation, 1995, 319 p.
35 - Bruck J.Y., ***Le management des connaissances. Mettre en œuvre un projet de knowledge management***, éd. d' Organisation 1999, 207 p.
36 - Cabin P. & Ruano-Borbalan (dir.), ***Le management aujourd'hui. Théories et pratiques***, Les Editions Démos,1999, 137 p.
37 - Caspar P. & Afriat C., **L'investissement intellectuel** : ***Essai sur l'économie de l'immatériel,*** éd. Economica – Paris , 1988, 185 p.
38 - Chartier A.M., ***Essai critique sur le concept de développement***, Presses Universitaires de Grenoble, 1996, 137 p.
39 - Cité des sciences et de l'industrie, ***Apprendre autrement aujourd'hui***, 10è Entretiens de la Villette, 1999.
40 - Cohen E., ***Dictionnaire de gestion***, Casbah Editions, Alger, 1998, 398p.
41 - Cohen G.S., ***De la guerre industrielle***, éd. Dunod, Paris, 1991, 230 p.
42 - Cordellier S. & Doutaut F., ***La mondialisation : Au-delà des mythes***, Casbah éditions – Alger, 1997, 174 p.
43 - Dejoux C., ***Les compétences au cœur de l'entreprise***, éd. d'organisation, 2001,348 p.
44 - De Maricourt R., ***Les Samourais du management***, éd. Vuibert, 1993, 250 p.
45 - Donnadieu G & Denimal P., ***Classification – qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences,*** éd. Liaisons, Paris, 1993, 186 p.

46 - Dousset A., ***Entreprises : Développer vos compétences***, éd. Entente, Paris, 1990, 205 p.
47 - Drucker P., ***Le management en question***, Tendances Actuelles, 1976, 240 p.
48 - Drucker P., ***L'entreprise face à la crise mondiale***, InterEditions, Paris 1981, 248 p.
49 - Drucker P., ***Au-delà du capitalisme : La métamorphose de cette fin de siècle***, éd. Dunod, Paris, 1993, 240 p.
50 - Dupuy Y., Kalika M., Marmuse C. & Trahand J, ***Les systèmes de gestion (Introduction au "Soft" management)*** , éd. Vuibert, 1989, 232 p.
51 - Fayol H., ***Administration industrielle et générale***, ENAG / Editions, Alger, 1990, 202 p.
52 - Gilbert P. & Thonville R., ***Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois***, ESF – Paris, 1990, 208 p.
53 - Godet M., ***Manuel de prospective stratégique***, éd. Dunod, Paris, 1997.
Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, 260 p.
Tome 2 : L'art et la méthode, 359 p.
54 - Grayson L.P., ***La conception des programmes de formation des ingénieurs***, UNESCO, Coll. Etudes sur la formation des ingénieurs n° 5, 1980, 149 p.
55 - Guillot J.F. & Rouquie G., ***La formation au cœur de l'entreprise : un investissement durable***.- éd. Retz , Paris , 1996, 216 p.
56 - Hamadouche A., ***Méthodes et outils d'analyse stratégique***, éd. Chihab-Alger,1997,181 p.
57 - HBR, Business Classics : ***Fifteen Key Concepts for Managerial Success*** (Selected articles from past issues of the Harvard Business Review), 1991, 181 p.
58 - HBR, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur ***le Management du Savoir en pratique***, éd. d' Organisation, 2003, 254 p.
59 - Hellriegel . Slocum . Woodman, ***Management des organisations***, éd. DE Boeck Université, 1993, 693 p.
60 - Jolis N., ***Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence***, éd d'Organisation – Paris, 1997, 128 p.
61 - Joras M., ***Le bilan des compétences***, PUF, Paris, 1995, 127 p.
62 - Koenig G., ***Les théories de la firme***, éd. Economica, 1993, 111 p.
63 - Koenig G. (Coord.), ***De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle***, éd. Economica, 1999, 263 p.
64 - Koontz H. & O'Donnell, ***Management : principes et méthodes de gestion***, Mc Graw-Hill, 1980, 617 p.
65 - Le Boterf G., ***De la compétence : essai sue un attracteur étrange***, éd. d' Organisation, Paris, 1994, 176 p .
66 - Le Boterf G., ***De la compétence à la navigation professionnelle***, éd. d'Organisation – Paris, 1997, 295 p.
67 - Le Boterf G.,***Construire les compétences individuelles et collectives***, éd. d'Organisation, 2000, 205 p.
68- Ledru M., ***Le e-Learning , Projet d'entreprise : Une approche stratégique du processus compétences***, éd. Liaisons, 2002, 228 p.
69- Levy-Leboyer C., ***Le bilan des compétences***, éd. d'Organisation , Paris, 1992, 117 p.
70 - Levy-Leboyer C., ***La gestion des compétence***, éd. d' Organisation, Paris 1996, 165 p.
71 - Lorino P., ***L'économiste et le manager***, ENAG / Edition, Alger, 1991, 260 p.
72 - Malglaive G., ***Enseigner à des adultes: travail et pédagogie***.- Puf, Paris 1990, 288 p.
73 - Marchesnay M., ***Management Stratégique***, éd. Chihab-Alger, 1997, 200 p.

74 - Marchesnay M., ***Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences. Essai de praxéologie***, Les éditions de l' ADREG, mai 2002, 158 p.
(disponible sur : http://www.editions-adreg.net ou
http://asso.nordnet.fr/adreg/Publications.htm)
75 - Meignant A., ***Les compétences de la fonction ressources humaines : dignostic et action*** , éd. Liaisons, 1995, 151 p.
76- Meignant A., ***Manager la formation*** , éd. Liaisons, 5ème édition, 2001, 408 p.
77 -Michel S. & Ledru M., ***Capital-compétence dans l'entreprise : une approche cognitive***.- ESF – Paris, 1991, 227 p.
78 - Minet F. & al. (coord.), ***La compétence : mythe, construction ou réalité*** ?, éd. L'Harmattan , Paris, 1994, 230 p.
79 - Minet F., ***L'analyse de l'activité et la formation des compétences***, éd. L'Harmattan, Paris, 1995, 156 p.
80- Mintzberg H., ***Structure et dynamique des organisations***, éd. d'organisation – Paris / éd. Agence d' ARC Inc – Montréal, 1982, 434 p.
81 - Mintzberg H., ***Le management. Voyage au centre des organisations***, éd. d'organisation, 1990, 570 p.
82 - Mucchielli R., ***L'étude des postes de travail*** (Collection : Formation permanente en sciences humaines), Les éditions E S F , 1979, 102 + 50 p.
83 - Orsoni J., ***Management Stratégique***, éd. Vuibert, 1990, 190 p.
84 - Perroux F., ***Introduction à la pensée scientifique de Joseph Schumpeter***, 1935. (Disponible sur : www.uqac.uquebec.ca)
85 - Plane J.M., ***Théorie des organisations*** , Collect. Les topos , éd. Dunod, Paris , 2000 , 126 p.
86 - Prax J.Y., ***Le guide du Knowledge Management – Concepts et pratiques du management de la connaissance***, éd. Dunod, Paris, 2000, 264p.
87 - Prax J.Y., ***Le manuel du Knowledge Management***, éd. Dunod, Paris, 2003, 477 p.
88 - Probst G.J.B. & al., ***Organisations et management***, éd. d'Organisation, 1997 :
Livre I : Structurer l'organisation, 178 p.
Livre II : Gérer le changement organisationnel, 267 p.
Livre III : Guider le développement de l'entreprise, 264 p.
89 - Probst G.J.B. & Buchel B., ***La pratique de l'entreprise apprenante***, éd. d'organisation, Paris, 1994, 213 p.
90 - Rayer J., ***Paroles de DRH : La fonction ressources humaines en évolution***, éd. d'Organisation – Paris, 1991, 138 p.
91 - Réal J. & Pariat l., ***Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècl***e, CEFRIO, Octobre 2000, 73 p.
92 - Reich R., ***L'économie mondialisée,*** éd. Dunod , Paris , 1997, 336 p.
93 - Rey B., ***Les compétences transversales en question***, ESF – Paris, 1996, 216 p.
94 - Ruano-Borbalan J.C. (Dir.), ***Savoirs et Compétences en éducation***, formation et organisation, Actes de forum, éd. Démos, 190 p.
95 - Scheid J.C., ***Les grands auteurs en organisations***, éd. Dunod,1980, 239 p.
96 - Shimizu K., ***Le toyotisme*** , Collection Approches, Casbah Editions, Alger 1999, 119 p.
97 - Spalanzani A., ***Précis de gestion industrielle et de production***,OPU-Alger,1994,171 p.
98 - Suavet T., ***Dictionnaire économique et social*** (3 – Initiation économique), Les éditions ouvrières, Paris, 1962, 442 p.

99 - Tarondeau J.C., ***Le management des savoirs***, coll. Que sais-je?,PUF-Paris,1998,127 p.
100 - Taylor F.W., ***La direction scientifique des entreprises***, ENAG / Editions, Alger, 1992, 306 p.
101 - Terry G.R. & Franklin S.G., ***Les principes du management***, éd. Economica, 8ème édition, 1985, 696 p.
102 - Thiétart R.A. & coll., ***Méthodes de recherche en management***, éd. Dunod, 1999, 535 p.
103 - Vickery B.C**.,** ***Information Systems***, Butterworths Lundon, 1973, 350 p.
104 - Weiss D. (Dir.), ***La fonction Ressources Humaines***, éd. d' Organisation ,1992,784 p.
105 - Zarifian P., ***Objectif compétence***, éd. Liaisons , 1999.
106 - Zarifian P., ***Le modèle de la compétence (Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions)***, éd. Liaisons, 20001, 114 p.

ثانيا : المقالات و الدراسات و الأبحاث

II – ARTICLES, ETUDES et TRAVAUX DE RECHERCHE

107 – الإتحاد العربي للصناعات الغذائية – بغداد : ***دراسات و تقارير دورة تكنولوجيا التدريب و التدريس*** 5/23 – 1981/6/6 بغداد العراق .
108– إدواردو أنينات : ***التغلب على تحديات العولمة*** , التويل و التنمية , مارس 2002 , المجلد 39 , العدد 1 , ص 4 – 7
109– جورج توفيق العبد و حميد رضا داودي : ***تحديات النمو و العولمة في الشرق الأوسط و شمال افريقيا*** ، صندوق النقد الدولي 2003 ، 33ص .
110 - Alcouffe A. & Kammoun S., ***Une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionnistes***, Les notes du LIRHE, Note N° 307, Février 2000.
111- Amabile S. & Gadille M., ***Les NTIC dans les PME : Stratégies, Capacités organisationnelles et avantages concurrentiels***, Revue Française de Gestion, Vol. 29, N0 144, Mai-juin 2003, p.43 – 63.
112 - Arist, ***Protéger la mémoire de l'entreprise***, cycles de recherche "technologies clés", 2001.
113 - Barthelme-Trapp F & Vincent B., ***Analyse comparée de gestion des connaissances pour une approche managériale***, Xéme Conférence de l'AIMS, Juin 2001.
114 - Bayad M. & Chanal J.M**.,** ***Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance. Le cas de l'entreprise METALEX***., Communication au 4ème congrès international francophone de la PME, Metz, Octobre 1998.
115 - Benabou D., ***L'évaluation des entreprises et la privatisation en Algérie. Cas d'une briqueterie de l'ouest de l'Algérie***, Mémoire de Magister, ISECG, Mascara 2000.
116 - Bendiabdellah A., ***Management des savoirs et développement des compétences à l'heure des NTIC***, Revue Economie et management (Université de Tlemcen – Faculté des sciences économiques et de gestion), N° 3, Mars 2004, p. 13-20.
117 - Bendiabdellah A. & Benabou D., ***Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne***, Revue Economie et Management), N° 3, Mars 2004, p. 51 – 59.

118 - Bendiabdellah A. & Tabeti H., ***La stratégie de développement des compétences dans les firmes bancaires***, Communication au colloque international sur la réforme du secteur bancaire, organisée par l'ISECG – Centre universitaire de Mascara les 17 & 18 mai 2003.
119 - Bendiabdellah A. & Taouti M**.**, ***Formation et développement des compétences dans la pratique des entreprises algériennes***, Revue Economie et Management, N° 3, Mars 2004, p. 153 – 158.
120 - Benkahla K., ***Sciences de gestion ou recettes de gestion ?, pour une révision du rôle de l'expert.***, Revue tunisienne d'économie et de gestion, N° 17, 1998, p. 161 – 189.
121 - Besson D., Hadjadj S. & O'connor E.S., ***Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles***, Revue Française de Gestion, Vol. 29, N° 145, Juillet – Aout 2003, p. 69 – 91.
122 - Boiral O., ***La gestion environnementale à l'écoute des connaissances tacites***, in Ebrahimi M. (dir.), ***La mondialisation de l'ignorance : comment l'économisme oriente notre avenir commun***, Montréal : Isabelle Quentin éditeur, 2000, p. 119 – 134.
123 - Boisson J.P., ***Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences***, XIIème Conférence de l'AIMS, Juin 2003.
124 - Bonnardel S.M., ***Pour un management conjoint des connaissances et des compétences***, IXème Conférence de l'AIMS, Montpellir 2000.
125 - Carrier C. & Jacob R., ***Un mariage Université-Entreprises. Pour une formation en gestion adaptée aux PME*** , Cahier de recherche CR-00-03, Institut de recherche sue les PME (www.uqtr.uqucbec.ca/INRPME/).
126 - Cazal D. & Dietrich A., ***Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie*** ?, Les cahiers de la recherche CLAREE/UPRESA CNRS , Janvier 2003.
127 - Clift J., ***Au-delà du Consensus de Washington***, Finance et développent, Septembre 2003, Vol. 40 N° 3 p.9.
128 - Claude-Gaudillat V., ***Une nouvelle perspective du développement des compétences dans les industries émergentes***. Xème Conférence de l'AIMS, juin 2001.
129 - CNPF, ***Objectifs compétences*** : Journées internationales de la formation 1998 :
* Tome 1 : La compétence professionnelle enjeu stratégique, 74 p.
* Tome 2 : Les pratiques internationales en matière de compétence, 75 p.
* Tome 3: Les conditions de mise en œuvre de la démarche compétence, 40 p.
* Tome 4 : Identifier et décrire les compétences professionnelles, 88 p.
* Tome 5 : Acquérir et développer les compétences professionnelles, 70p.
* Tome 6 : Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles, 88 p.
* Tome 7 : Les effets de la logique compétence professionnelle sur l'acte de former , 100 p.
* Tome 8 : Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles, 75 p.
* Tome 9 : Compétence professionnelle et dialogue social, 72 p.
* Tome 10 : Nouveaux métiers, nouvelles compétences : Service à la personne; 64 p.
* Tome 11 : Nouveaux métiers, nouvelles compétences, nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), 96 p.

130 - Courpasson D. & Livian Y.F., ***Le développement récent de la notion de "compétence" : glissement sémantique ou idéologique*** ?. Revue de gestion des ressources humaines, n° 1, oct. 1991, pp. 3 – 10.
131 - D'Amboise G., Gasse Y. & Garand D.J., ***Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie***, 5ème congrès international francophone de la PME, Lille 25-27 octobre 2000.

132 - Dejoux C., ***Le point sur les approches compétences : pour une démarche globale et agrégée*** , Colloque IFSAM – HEC Montréal , Juillet 2000.
133 - Dietrich A., ***La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée***. Gérer et comprendre, n° 49, sept. 1997, pp. 71 – 82.
134 - Eliasson G., ***Le rôle du savoir dans la croissance économique***, Actes du Symposium sur les effets du capital humain et du capital social, organisé à Québec en Mars 2000 par Développement des ressources humaines – Canada & l'OCDE.
135 - Ermine J.L., ***Ressources humaines et gestion des connaissances***, Personnel (Revue de l'ANDCP), Décembre 2001.
136 - Fourcade B., ***Mondialisation, compétitivité et développement des compétences***, Les Notes du LIRHE, Note n° 369, 2002.
137 – Gunia N., ***La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des NTIC***., Thèse de Doctorat en sciences de gestion soutenue le 22-04-2002 (Université de Toulouse 1 – Ecole doctorale des sciences de l'entreprise).
138 - Harbulot C. & Baumard P., ***Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégiqu***e, Vème conférence de l'AIMS, 14 mai 1996 .
139 - Held D., ***La gestion des compétences***, Revue Economique et Sociale, Septembre 1995.
140 - Held D. & Riss J.M., ***Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante,*** Employeur Suisse, N° 13, 1998.
141 - Jaoua F., ***De la planification stratégique au management stratégique (cas de la société Shell de Tunisie)***, XIème conférence de l'AIMS, Paris 2002.
142 - Kalika M., Laval F. & Guilloux V., ***La GRH face à la globalisation : Le cas des relations clients – fournisseurs franco – marocaines***, Communication au congrès de l'AGRH, Université de Versailles, Novembre 1998.
143 - Kalika M., Laval F. & Guilloux V., ***Internationalisation de la GRH : Spécificité des actifs et relations interorganisationnelles***, XIéme congrès de l'AGRH, Novembre 2000.
144 - Kalika M., Laval F. & Guilloux V., ***Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique***, CREPA, Cahier de recherche N° 44.
145 - Kalika M., ***L'émergence du e-management***, Cahier de recherche du CREPA, N° 57, 2000.
146 - Kolmayer E. & Peyrelong M.F**.**, ***L'émergence du document dans un processus de capitalisation des connaissances***, communication aux journées "org. Et co", SFSIC, Aix-en-Provence, Juin 1999.
147 - Lacomblez M., ***Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle***. Relations Industrielles / Industrial relations, 2001, Vol. 56, N° 3, PP.543 – 578.
148 - La Coursière R., Fabi B. & St-Pierre J., ***Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME***, 5ème congrès international francophone sur la PME, Lille Octobre 2000.
149 - Lahlou M., ***Commercialisation des résultats de la recherche en Afrique du nord*** , Nations-Unies, Commission économique pour l'Afrique, 2001.
150 - Lamarque E., ***Formulation des métiers dans le secteur bancaire (Une analyse fondée sur l'identification des compétences de l'organisation)***, Congrès AIMS, 1996.
151 - Lamarque E., ***Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur***. Finance Contrôle Stratégie – Vol. 2, N° 2, Juin 1999.

152 - Lamarque E., ***Peut-on identifier les compétences d'une organisation*** ?, IXème Conférence AIMS, Montpellier, Mai 2000.
153 - Lamarque E., ***Avantage concurrentiel et compétences clés : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire***, Finance Contrôle Stratégie – Vol. 4, N° 1, Mars 2001, p. 63 – 88.
154 - LeipzigerD. & Vinod T, ***Les sources du succès de l'Asie de l'est***, Finance et développement , Mars 1994, Vol. 31, N° 1, P. 6 -9.
155 - Lung Y. ***La coordination des compétences et des connaissances : nouveau défi pour les systèmes régionaux***, actes du GERPISA N° 31.
156 - Marx J.P., ***Réflexions sur la granularité et les "bases de savoirs"***, Contribution apportée dans le cadre du : "Séminaire sur les TIC – Ecoles du METL", Aix-en-provence, Fév. 2002.
157 - Meissonier R., ***Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques***, Thèse de Doctorat en sciences de gestion soutenue le 20/12/2000 à l'Université d'Aix-Marseille III, Institut d'Administration des Entreprises Aix-en-provence.
158 - Meschi P.X. & Roger A., ***où en est la gestion des compétences*** ?. Personnel, n° 285, déc. 1997, pp. 7-74.
159 - Moingeon B., ***Gestion des connaissances et entreprise apprenante : apprendre à gérer le Learning Mix.*** In Moingeon B. (éd.), Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche, Paris, L'Harmattan, 2002, pp. 191 – 213.
160 – Moussaoui Z. & Pr. Benhabib A., ***Gestion et développement des compétences : approche prévisionnelle et préventive***, Revue Economie et Management, N° 3, Mars 2004 pp. 218 – 233.
161 - O.I.Eau, ***Développer les compétences pour mieux gérer l'eau*** (programme de coopération 2002 avec l'Algérie. Chef de projet J.L. Lermiterie) :
Axe 1 : Amélioration de la gestion de la gestion des ressources humaines.
* Volet 1: Analyse fonctionnelle des entreprises d'eau . Procédures et fiches d'enquête.
* Volet 2: L'adaptation des compétences professionnelles par la formation continue des personnels .
162 - Ourouk, ***Le knowledge management*** , Les tablettes d'ourouk , N° 5, Mai 1999.
163 - Page J., ***Le miracle de l'Asie de l'est : Jeter les bases de la croissance***, Finance et développement, Mars 1994, Vol. 31; N° 1, P. 2-5.
164 - Quintin D., Impe M. & Russon C.H., ***Flexibiliser son système de formation, positionnement stratégique du demandeur***. CEGI-STE/Ulg, Juin 1998.
165 -Reynaud E., ***Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle***, Xème conférence de l'AIMS, Juin 2001.
166 - Roger A. & Roques O., ***Le rôle des acteurs dans la mise en place d'une GPEC*** , CEROG , Série "recherche", wl n° 554, Aout 1999.
167 - Rolland N., ***L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques de P.M.E. Une approche par le management de la connaissance***. 5ème Congrès International Francophone sur la PME, Lille, oct. 2000.
168 - Sanchez R., ***La stratégie fondée sur les compétences***, Séminaire CONDOR "Contradictions et Dynamique des organisations", FROG (Fédération de Recherches sur les Organisations et leur Gestion), oct. 2001.
169 - St Pierre C., ***Transformations du monde du travail***, in Dumont F., La société québécoise après 30 ans de changement, Institut québécois de recherche sue la culture, Québec, 1990, pp. 67 – 79.

170 - St Pierre C., ***Nouveaux modèles de production , nouvelles formes d'entreprise et nouvelles valeurs***. In Mercure D., La culture en mouvement. Nouvelles Valeurs et organisations. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1992, pp. 137 -150.
171 - Schwartz Y., ***De la "qualification" à la "compétence".*** Education permane,te, n° 123, 1995-2, pp.125-135.
172 - SONELGAZ / DRH, ***Ecoute interne du personnel***, Etude CREAD, 2001.
173 - Terboubi N., ***L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage***., Note de recherche de la chaire Bell en Technologies et organisation du travail,Sept. 2000, 129 p.
174 - Trépo G. & Ferrary M., ***La gestion des compétences : un outil stratégique***. Sciences humaines, n° 81, mars 1998, pp. 34 – 37.
175 - Tywoniak S.A., ***Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique***, Communication au congrès AIMS, HEC Montréal 1997.
176 - Williamson J., ***Un train de réformes devenu un label galvaudé***, Finance et développement, Septembre 2003, Vol. 40 N° 3, P. 10 – 13.

II - LES RAPPORTS

ثالثا : التقارير

177- برنامج الأمم التحدة الإنمائي (المكتب الإقليمي للدول العربية) : ***تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002*** , 154 ص .
178- برنامج الأمم التحدة الإنمائي و الصندوق العربي للإنماء الإقتصادي و الإجتماعي : ***تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003*** - نحو إقامة مجتمع المعرفة , 202 ص.
179- مكتب العمل الدولي : ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع النعارف*** , تقرير مقدّم للدورة 91 لمؤتملا العمل الدولي , جنيف 2003 .
180 - Agence de modernisation des universités et des établissements, ***Gérer les ressources humaines dans les universités***, Coll. Les dossiers de l'agence, janvier 2001.
181 - CNES, Rapport : ***Apprentissage et formation professionnelle ou les transmissions du savoir***, Caracas le 07-08-1997.
182 - CNES, ***La formation professionnelle***, Bulletin officiel n° 7.
183 - CNES, Avant projet de rapport ***"L'eau en Algérie : le grand défi de demain",*** XVème session plénière.
184 - CNES, ***Etude sur la maîtrise de la globalisation : une nécessité pour les plus faibles***, Bulletin officiel n° 11.
185 - CNES, ***Pour une politique de développement de la PME en Algérie***, 2002.
186 - CNUCED, ***Rapport sur le commerce et le développement 2003 (Aperçu général***), Nations-Unies, Genève 2003.
187 - Développement des ressources humaines – Canada, ***Guide d'interprétation des profils de compétences essentielles.***
188 - Ministère (français) de l' Economie, des Finances et de l'Industrie, ***Internet et PME : mirage ou opportunité ? Pour un plan d'action***., Rapport de la mission conduite par J.M. Yolin, 28 février 1998.
189 - ONUDI, ***Rapport sur le développement industriel 2002/2003. La compétitivité par l'innovationet l'apprentissage***, Vienne 2002, 213 p.

190 - Sénat (République française), Rapport d'information par M. Louis Le Pensec sur ***l'état d'avancement du partenariat euro-méditerranéen***. Session ordinaire 2001/2002 - Séance du 6 décembre 2001.

V – WEBOGRAPHIE خامسا : مواقع الأنترنت

***** http://www.km-forum.org/ propose des articles sur la gestion des connaissances, des définitions, une bibliographie et des liens hypertextes avec d'autres sites.
* http://www.stratégie-aims.com L'ensemble des communications présentées aux différentes conférences de l'AIMS y sont proposées .
* http://www.iae.univ-lille1.fr Site web de l'institut d'Administration des entreprises de Lille.
* http://www.univ.lille1.fr/claree Site web du CLAREE (Centre Lillois d'analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises).

* http://www.adreg.net et http://www.asso.nordnet.fr/adreg/publications.htm Site de l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion .
D'intéressants travaux de recherche peuvent y être téléchargés.
* http://www.pickdoc.com Devenu sharware depuis peu.
* http://www.airepme.univ-metz.fr Site de l'Association de Recherche en PME. Il propose l'ensemble des communications proposées aux congrès internationaux francophones sur la PME.
* http://www.uqac.uquebec.ca/zone30/classiques_des_sciences_sociales/index.html
Bibliothèque virtuelle propose des centaines d'ouvrages dans les différentes disciplines des sciences sociales en version numérique à télécharger gratuitement.
* http://www.cnes.dz Les rapports et les publications du C.N.E.S. peuvent y être téléchargés.
* http://www.dessmrh.com et http://www.e-rh.com Ils proposent tous deux d'intéressants documents sur la gestion et le développement des compétences.

الفهرس التفصيلي للمحتويات